



FONDAZIONE MARISA BELLISARIO

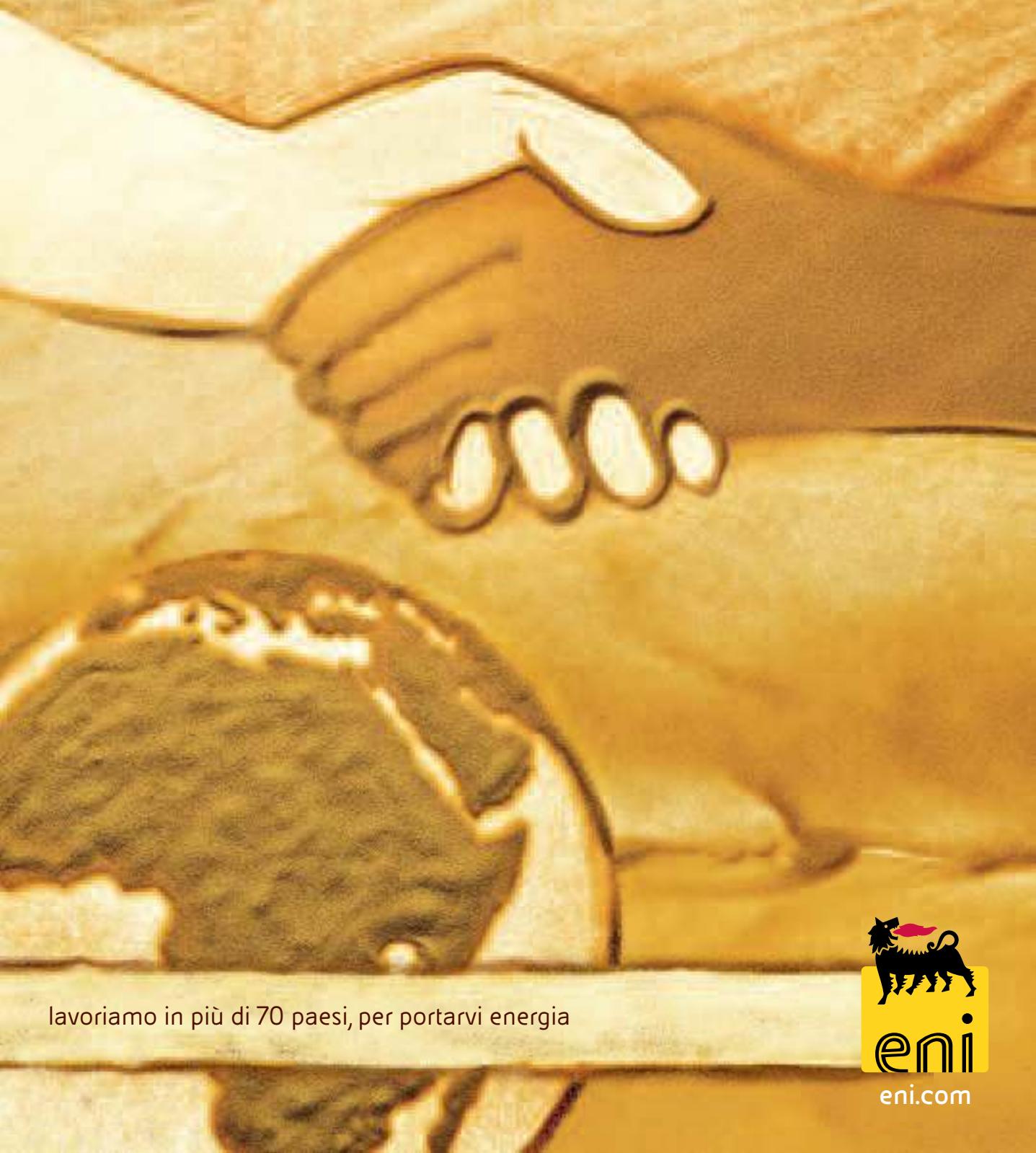
# DONNE INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO

LE PROTAGONISTE 2011  
PREMIO MARISA BELLISARIO XXIII EDIZIONE



*Meno Yoker  
per tutti*

**collaborazione**  
è una parola per crescere, insieme



lavoriamo in più di 70 paesi, per portarvi energia

  
**eni**  
eni.com



<b>Editoriale</b>	4	<b>“In Francia è sufficiente essere bravi”</b>	54
<b>Giovani e donne: la nostra forza il nostro futuro</b> di Lella Golfo		Diletta Guidi	
<b>Forum</b>		<b>Dalla Bocconi a Lussemburgo per gestire il risparmio</b>	55
<b>Istruzione e occupabilità</b> di Maurizio Sacconi	7	Cristina Vinci	
<b>Emergenza giovani? La risposta delle aziende</b>	8	<b>IBM</b>	56
<b>Le Istituzioni</b>		<b>Cent’anni di storia. Gestendo talenti</b>	
<b>Un patto tra generazioni per il futuro del Paese</b> Intervista a Giorgia Meloni	26	Farmindustria	57
<b>Il punto sulle pari opportunità</b> Intervista a Mara Carfagna	28	<b>Donne e imprese del farmaco: un binomio di successo</b>	
Camera di Commercio di Roma <b>‘M’illumino d’impresa’</b> <b>Idee e strumenti per promuovere il lavoro al femminile</b>	29	<b>Le Protagoniste 2011</b>	58
<b>Ricerca</b>		<b>Donne: Innovazione e Capitale Umano</b>	
<b>Giovani e imprese una strada in salita</b> di Michele Tiraboschi	30	Premio Marisa Bellisario XXIII Edizione	
<b>Le opportunità occupazionali dei giovani</b> <b>Il ruolo del placement</b> universitario a cura di Adapt	31	<b>1000 Curricula Eccellenti</b>	63
		<hr/>	
		<b>FONDAZIONE MARISA BELLISARIO</b> Ente Morale per la promozione delle attività e delle carriere delle donne ONG - Organizzazione Non Governativa	
		Piazza Giuseppe Verdi, 8 00198 Roma Tel 06 85357628 Fax 06 874599041 info@fondazionebellisario.org www.fondazionebellisario.org www.leprotagoniste.org	
		<b>Curato da</b> <b>Marina Abbate</b>	
		Hanno collaborato Daniela Cocito Rosanna Marchese Giovanni Spinella Federica Tagliaventi	
		Progetto grafico e impaginazione Studio Vitale	
		Stampa Arti Grafiche Amilcare Pizzi	

## Il valore della Tua adesione alla Fondazione Marisa Bellisario

Le associate partecipano a tutte le attività della Fondazione Bellisario; ricevono assistenza nelle attività professionali; hanno l'opportunità di scambiarsi esperienze a livello nazionale e internazionale; usufruiscono di tutti i servizi e convenzioni della Fondazione; ricevono materiale informativo... in una parola, diventano le protagoniste!

Per entrare a far parte della Fondazione occorre inviare il curriculum personale e professionale, che verrà sottoposto al vaglio degli organi competenti per l'approvazione. L'iscrizione comporta il pagamento di una quota annua.

La domanda di iscrizione comprensiva di *Curriculum Vitae* va mandata all'indirizzo  
[info@fondazionebellisario.org](mailto:info@fondazionebellisario.org)

o inoltrata attraverso il sito  
[www.fondazionebellisario.org](http://www.fondazionebellisario.org)





# GIOVANI E DONNE: LA NOSTRA FORZA IL NOSTRO FUTURO

di Lella Golfo

Presidente Fondazione Marisa Bellisario

A indicarci la via sono le parole lungimiranti del nostro Presidente Giorgio Napolitano: “se non apriamo a questi ragazzi nuove possibilità di occupazione e vita dignitosa, nuove opportunità di affermazione sociale, la partita del futuro è persa non solo per loro, ma per l’Italia: ed è in scacco la democrazia”. Lo abbiamo ascoltato e condiviso, decidendo di dedicare la XXIII Edizione del Premio Marisa Bellisario ai giovani.

*Donne: Innovazione e Capitale Umano* è il nostro grido di speranza e fiducia, il nostro contributo di meritocrazia e il ‘filo rosso’ che può trasformare l’anniversario dei 150 anni dell’Unità d’Italia in una straordinaria occasione. Un’occasione per riflettere sul capitale d’idee, ingegno ed energie che ha consentito al nostro Paese di essere annoverato tra le democrazie occidentali più evolute. Un’occasione per ritrovare unità di obiettivi e azioni, per stringere un nuovo patto tra generazioni, per dimostrarci all’altezza degli uomini e delle donne che all’Italia hanno tributato genio e sacrificio.

Siamo tutti convinti che dai giovani dipenda la crescita compiuta e sostenibile di ogni Paese. Eppure, sono proprio loro i protagonisti di quella che viene definita un’autentica emergenza. Emergenza nei numeri, se conta poco meno di sei milioni la popolazione tra i 15 e i 24 anni e se, come ci dice il Censis, negli ultimi dieci anni due milioni di giovani tra i 15 e i 34 anni hanno deciso di lasciare il Paese: un’emorragia nel tessuto connettivo italiano, uno ‘strappo’ demografico e prospettico. Ma emergenza anche e soprattutto occupazionale, se quasi un giovane italiano su tre è disoccupato e 3,7 milioni sono i precari. E se i cosiddetti *neet* (*not in education, employment or training*) contano il 22% di tutti gli under 30, il doppio rispetto alla media Europea: giovani che hanno smesso di cercare, sperare, bussare, che hanno gettato la spugna.

I motivi di questo “dramma generazionale” sono molteplici, come ci spiega il Professor Tiraboschi nel suo intervento. In cima c’è il dialogo difficile tra sistema formativo e mondo delle imprese e il disallineamento tra domanda e offerta. Da una parte un mercato globalizzato che chiede forza lavoro pronta a guidare le prossime rivoluzioni tecnologiche e un’economia europea che nel 2020 domanderà il 31,5% di occupati con alti livelli d’istruzione e qualificazione (mentre l’Italia sarà il Paese con il peso più alto di lavoratori con bassi livelli di qualificazione: 37,1% contro 19,5% della media UE). Dall’altra, un sistema formativo autoreferenziale, poco innovativo e generico, figlio di un Paese che più di quarant’anni fa ha scelto la “scuola a ogni costo” a scapito dell’occupabilità.

Ma non basta. Al banco degli “imputati” siedono anche un sistema politico in cui a “comandare” sono elettori anziani: padri più fortunati che con il loro lavoro e le loro pensioni assicurano la sopravvivenza ma non il dinamismo e il futuro dei figli. Un sistema economico spesso imbrigliato da corporativismi e mancate liberalizzazioni con un mercato del lavoro rigido e duale: da una parte i garantiti, dall’altra i precari, in gran parte giovani e donne. Un sistema imprenditoriale la cui soglia dimensionale impedisce corposi investimenti in capitale umano, ricerca e innovazione. Un sistema sociale e familiare accecato dal mito del “posto fisso”. Un sistema Paese, a detta dei nostri giovani talenti, svuotato di visione e strategia e affetto da endemica mancanza di meritocrazia.

Certo, si tratta di mali non solo italiani: a farci compagnia ci sono gran parte dei Paesi Europei. Stati Uniti, Australia, Cina – come ci raccontano i giovani “cervelli in fuga” che abbiamo intercettato – parlano un’altra lingua: opportunità per tutti, indipendentemente da razza, età, sesso. Il Vecchio Mondo, no e la questione generazionale è una miccia che sta esplodendo. Laddove negato, il diritto al futuro viene reclamato da ragazzi e ragazze senza leader, partiti, sindacati alle spalle: poco ideologizzati e molto pra-

tici di *social network*. Dalle “Primavera di democrazia” del Mediterraneo fino alle recenti proteste di piazza degli “Indignados”, i giovani sembrano aver trovato la forza di un convinto protagonismo: “non siamo antisistema, è il sistema che è contro di noi” è stato il loro appello d’inclusione e partecipazione. Le soluzioni ci sono, ma richiedono coraggio, propensione al cambiamento e all’innovazione, cultura e riconoscimento del merito, unità d’intenti. E, soprattutto, grande sollecitudine: non possiamo più rimandare, temporeggiare, muoverci a piccoli passi. Concorrenza internazionale e aspettative dei giovani esigono decisioni rapide e incisive.

Prima di tutto, bisogna intervenire su un nuovo concetto di ‘formazione orientata al lavoro’. Tra i mezzi privilegiati ci sono certamente gli uffici di *placement*, di cui si occupa la ricerca condotta per noi da Adapt e che devono diventare effettivi punti d’incontro tra mondo dell’istruzione e tessuto produttivo. Le testimonianze del nostro Forum raccontano i casi virtuosi di imprese che hanno costruito insieme a Università e Istituti tecnici percorsi formativi mirati. Ma non possiamo affidarci alla buona volontà di aziende e Atenei “illuminati”: bisogna avviare un dialogo continuo e strutturato, un travaso di competenze e *know how* che metta i due mondi sullo stesso binario. Bisogna stimolare l’accumulazione di capitale intangibile basato sui saperi affermati e aggiornati nel mondo delle imprese, sulle conoscenze generate e accumulate attraverso la ricerca, l’istruzione e la progettazione di centri d’eccellenza. Un primo passo in questo senso è il Piano Its presentato dal Ministro Gelmini e che partirà a settembre: Fondazioni di scuole, Università e imprese che in un biennio post-scuola superiore formeranno supertecnici in sei aree tecnologiche. E mi auguro che le giovani donne siano in tante.

È questa la direzione giusta per costruire una visione moderna di mercato del lavoro fondata, come ammonisce il Ministro Sacconi, sul concetto chiave di occupabilità. Che certamente passa per le leggi sul lavoro, ma non solo. Sul fronte normativo, infatti, gli strumenti esistono. Il Testo unico approvato dal Consiglio dei Ministri e che ha rivisto il contratto d’apprendistato, può renderlo finalmente uno straordinario volano per lo sviluppo di professionalità utili ed economicamente sostenibili per le imprese. L’intervento, allora, si rende necessario anche e soprattutto sul fronte di un’aperta ed evoluta cultura della flessibilità, da affermare a più livelli e con metodi diversi. Iniziando da politiche coraggiose che usino la leva fiscale come arma contro le disparità generazionali, rendano conveniente l’assunzione dei giovani, elaborino soluzioni ragionevoli di flessibilità anche in uscita. Il pacchetto “Diritto al futuro”, illustrato nella sua intervista dal Ministro Meloni, va in questa direzione così come le iniziative poste in essere per promuovere una giovane imprenditorialità diffusa e la Legge “Controesodo” che prevede incentivi fiscali per favorire il rientro dei nostri ragazzi fuggiti all’estero.

La strada non è aprire le porte della cittadella dei tutelati ai giovani, né lasciarli nel limbo di un precariato senza prospettive. Dobbiamo orientarli alle scelte più “convenienti” per il loro domani, attrezzarli per affrontare le sfide dei mercati internazionali, radicare una mentalità fondata sui talenti individuali, favorire la formazione di una giovane, matura e responsabile classe dirigente, dare loro fiducia ed esser pronti a cedere il posto. I nostri ragazzi, al contempo, devono diventare sempre più cittadini europei e del mondo, sapere le lingue e superare una volta per tutte la frattura ideologica tra lavori manuali e intellettuali: non solo non ha più senso ma è controproducente.

La verità è che il mito del “colletto bianco”, della laurea a tutti i costi ha prodotto troppi di quelli che il Presidente del Censis Giuseppe De Rita definisce “laureati in nulla”. I nostri giovani devono esser pronti a rimboccarsi le maniche, a riprendere il filo delle tradizioni, anche e soprattutto artigiane, e dei mestieri, anche e soprattutto manuali, dei nonni. Questo non significa azzerare la mobilità sociale. Il Direttore Generale della LUISS Pierluigi Celli ci dice che “se la tuta blu la indossa il figlio dell’avvocato va bene, se è il figlio dell’operaio, allora è un destino”. Ecco, credo sia arrivato il momento di restituire ai giovani il diritto alla scelta: una scelta spogliata da pregiudizi e legittimazioni sociali, da muri corporativi e discriminazioni insensate. È il termine opportunità la chiave di tutto, perché presuppone la libertà di costruire il proprio futuro, a partire dalle proprie capacità.

Le giovani donne protagoniste di queste pagine hanno cercato, rincorso e conquistato la loro opportunità. Su di loro bisogna puntare se vogliamo che l’Italia di domani sia migliore. Noi abbiamo lanciato il sasso nello stagno, regalando la platea del nostro Premio a questa giovane e dirompente energia fatta di determinazione e coraggio, competenze moderne e tradizioni rinnovate. Accanto a loro, le nostre “donne dei primati”, le prime ad aver espugnato fortini inviolati. Leggere le storie, guardare i volti di questo serbatoio di talenti femminili indica la strada da imboccare. Questo il nostro contributo: un dibattito franco e concreto che mette al centro i giovani e le donne, dà loro la parola e la scena, senza assolverli ma avvicinando a loro l’orecchio e valorizzando l’incredibile contributo che da loro può e deve venire. Perché non si può esser sordi al futuro. Ed è da giovani e donne che passa il nostro, di futuro.



## Prego, accomodati. Per te, tutte le risposte sottocasa

Negli 800 negozi Vodafone One puoi avere informazioni semplici e chiare su tutte le offerte di rete mobile e fissa, un'area dedicata a smartphone, Internet Key, tablet da provare liberamente o con l'aiuto di un esperto che ti guiderà nella scelta.

Solo con Vodafone hai tanti altri modi per accedere al Servizio Clienti:

> 190 > [vodafone.it](http://vodafone.it) > 190 SMS > My 190 App

Perché l'importante sei tu.

*Power to you*



# ISTRUZIONE E OCCUPABILITÀ

di Maurizio Sacconi, *Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*



L'assunzione dei talenti e l'inserimento dei giovani nelle aziende, con particolare attenzione alle donne, rappresenta uno dei principali temi d'attualità. Personalmente rifiuto la retorica della precarizzazione. Non per poca consapevolezza sullo stato d'insicurezza in cui versano molti giovani, bensì per la convinzione che sia un approccio deresponsabilizzante. Il principale elemento condizionante la società italiana attuale è proprio il rifiuto dell'assunzione di responsabilità. Il messaggio che, al contrario, va rivolto ai giovani deve mettere al centro il binomio responsabilità-opportunità, il cui perno fondante è il sistema educativo.

Incontrando le principali realtà aziendali del nostro Paese si percepiscono chiaramente le difficoltà nel trovare strumenti di raccordo con i sistemi educativi, sia in riferimento alle Università sia alle Scuole superiori. Insieme alla collega Gelmini è emersa in questi anni la consapevolezza della necessità di un intervento rivoluzionario nel sistema formativo italiano, ancora condizionato da un corporativismo anacronistico. Pur senza generalizzare, va contrastato il nichilismo che si è diffuso in diversi ambienti educativi, chiusi in un sistema autoreferenziale e indifferente rispetto all'esito educativo. Tale autoreferenzialità va spezzata per orientare l'istruzione verso il moderno concetto di occupabilità. Solo attraverso lo "shock" positivo del coinvolgimento diretto delle aziende nelle Scuole secondarie (in primis tecnico-professionali) – che non vuol dire "sponsorizzazione" economica ma, innanzitutto, predisposizione concertata di percorsi educativi – si potrà guardare a un futuro costruito per i giovani. Sono comunque le Università che prioritariamente devono agire in tal senso. Mezzo privilegiato sono gli uffici di *placement* previsti già dalla Legge Biagi ma mai capiti. Ora vogliamo renderli effettivi punti d'incontro e non meri uffici di collocamento per tirocini e vorremmo che le imprese fossero stimolate a investirvi. In secondo luogo, il recente Collegato Lavoro ha formalizzato l'obbligo per le Università di rendere pubblici i curricula dei propri studenti e laureati nel sito dell'Ateneo, conferendoli anche al portale, curato dal Ministero del Lavoro, "cliclavoro". È un modo per aprire le porte al tessuto imprenditoriale locale, facilitando la ricerca di figure professionali alle imprese e sollecitando maggiore cooperazione tra imprenditori e Università.

Queste misure vanno nella direzione dell'integrazione tra mondo del lavoro e della formazione, nella certezza che l'azienda è ambiente che deve concorrere a pieno titolo alla fase educativa e che il lavoro ha per sua natura una valenza formativa. In questa direzione il Governo ha rafforzato una serie di strumenti normativi, tra cui il principale è il contratto di apprendistato della Legge Biagi. Tale strumento, nella declinazione prevista dal c.d. apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione, rappresenta un eccellente mezzo di transito dall'Università all'impresa, grazie a un percorso integrato. Eppure, nonostante i numerosi vantaggi, ha trovato difficoltà d'applicazione, da un lato per pigrizia delle Università, dall'altro per diffidenza delle imprese. Sono nodi che vogliamo sciogliere grazie alla possibilità d'intervento che ci è data in una delega del Collegato Lavoro e che eserciteremo a breve.

In conclusione, le criticità del rapporto tra donne e mondo delle imprese. Particolare attenzione va riservata alla tutela della condizione femminile, tanto cara al Governo quanto alla Fondazione Bellisario. Consci che gli ostacoli coinvolgono posizioni culturali diffuse e non sono risolvibili solo con interventi

legislativi, occorre dimostrare al mondo delle imprese che la natalità è il compimento della donna e non un suo limite ed è inconcepibile che debba equivalere a una rinuncia alla carriera. Una donna compiuta non solo è più contenta, ma più produttiva e preziosa per l'impresa. La recente intesa sottoscritta da Governo e parti sociali sulle azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro è un primo importante passo verso la diffusione di una flessibilità family-friendly come fattore organizzativo positivo a favore della maggiore occupazione femminile.





FORUM



## EMERGENZA GIOVANI? LA RISPOSTA DELLE AZIENDE

UN TALENTO SENZA MISURA CHE SI SCONTRA CON DATI ALLARMANTI. GIOVANI PIÙ O MENO TALENTUOSI. UNIVERSITÀ PIÙ O MENO VIRTUOSE. COMPETENZE CHE LANGUONO. IMPRESE RESPONSABILI E MERITOCRATICHE A CACCIA DI GIOVANI E DONNE. UN MOSAICO COMPLESSO E SU TUTTO LA VOLONTÀ E L'URGENZA DI TROVARE IL BANDOLO DELLA MATASSA

Chi invita i nostri giovani ad abbandonare l'Italia, perché pensa sia un Paese immobile e non offre reali opportunità, si dovrà in parte ricredere. Almeno stando agli esiti del forum *“Emergenza giovani? La risposta delle aziende”*, organizzato a Roma dalla Fondazione Marisa Bellisario in collaborazione con Adapt, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali fondata nel 2000 da Marco Biagi. Un incontro che ha riunito direttori del personale e HR manager di alcune delle più importanti realtà industriali che operano nel Paese per discutere di giovani e professionalità femminili.

Ad aprire il dibattito sono i dati di contesto, presentati da **Emmanuele Massagli, Lisa Rustico e Giada Salta** di Adapt. Sono loro, giovani tra i giovani, a mettere in luce le criticità del nostro Paese. “Il vero tarlo del Sistema Italia – spiegano – sta nel fatto che si parla di giovani facendo riferimento ad adulti fino a 35 anni: una forzatura dal punto di vista demografico e statistico. Nessun altro Paese ha una percezione così ritardata della gioventù: anzi, per le statistiche internazionali si è ‘giovani’ da 15 a 25 anni. In Italia su 100 abitanti, solo 10 hanno meno di 25 anni, poco più di sei milioni in tutto. Il confronto è perdente già con la media Europea (12 giovani ogni 100 abitanti), ma ancor più preoccupante osservando gli altri continenti: l’India è lo Stato al mondo con più giovani (20 ogni 100 abitanti), seguito da Messico (19), Brasile e Cina (17).



Come si collocano i giovani europei nel mercato del lavoro? Sono disoccupati; lasciano la scuola prima di conseguire un titolo; altri non studiano né lavorano. Studiare più a lungo, però, aiuta: per i 25-27enni di entrambi i sessi, più è alto il livello d'istruzione, maggiore è il tasso d'occupazione. Vero per gli uomini, meno per le donne, che, a parità di titoli di studio, registrano tassi d'occupazione più bassi, accorciando tuttavia le distanze se laureate. L'età media del primo impiego è di 16,7 anni in Germania, 17 nel Regno Unito e ben 22 in Italia. Da noi, infatti, il tasso di occupazione è 14 punti percentuali più basso di quello europeo (20% contro 34%) e la disoccupazione ha ripreso nell'ultimo mese a crescere: 28,6%, a fronte del 20,6% europeo.

Si tratta di un problema che attanaglia l'Italia da anni. Il raggiungimento del preoccupante tasso di disoccupazione del 30,3% nel '95 fu una delle ragioni dell'intervento della legge Treu e, soprattutto, della legge Biagi nel 2003. Queste norme hanno avuto il merito di abbattere la disoccupazione giovanile di dieci punti percentuali (20,3% nel 2007), ma l'impatto della crisi ha azzerato i miglioramenti, rimettendo prepotentemente all'ordine del giorno la questione giovanile, non solo come argomento lavoristico, bensì materia complessa e condizionata da un elevato concorso di cause. Tra queste, i difficili percorsi di transizione dalla Scuola, all'Università, al mercato del lavoro, che spesso si risolvono nel fenomeno dell'abbandono scolastico (nel 2009 quasi un 18-24enne su cinque, generalmente maschio). Le conclusioni di quest'accurata disamina non sembrano incoraggianti. "Non possiamo negare – riassumono i ricercatori Adapt – che nel nostro Paese esista una vera e propria 'emergenza giovani'. Eppure, pare che i ragazzi italiani non siano peggio istruiti e formati rispetto ai coetanei europei, piuttosto, scelgono ancora troppo poco carriere tecnico-scientifiche e sono poco disponibili alla mobilità; non conoscono le lingue; e pagano la carenza di pochi uffici *placement* universitari strutturati. È diffusa la speranza che prossimi interventi legislativi (in particolare in materia di apprendistato) semplifichino le modalità di accesso dei giovani al mondo del lavoro ma non ci si illuda che questo risolva la disoccupazione giovanile in Italia. Non c'è norma, infatti, che possa sostituirsi alla responsabilità delle imprese di offrire vera formazione, e, soprattutto, alla passione e al desiderio dei giovani di crescere professionalmente, senza accontentarsi di cedere alla retorica della precarietà". Su questi temi delicati e su numeri decisamente allarmanti prende vita il dibattito (*Emergenza giovani?*, bollettino Adapt-Fondazione Bellisario, [www.adapt.it](http://www.adapt.it)). E per capire la reale volontà del tessuto industriale italiano di puntare sui giovani e al tempo stesso gli ostacoli che su questa strada incontrano, il moderatore **Guido Gaetano Rossi Barattini** mette sul tavolo una serie di quesiti fondanti: "come incontrare e selezionare i giovani e i talenti? Come incentivarli e trattenerli in azienda? Il focus aziendale è sul merito o sull'anzianità?". "È necessario – esordisce **Amedea Pennacchi**, Responsabile Direzione Centrale Risorse umane e organizzazione e sviluppo in FS – un impegno corale e sistematico per evitare al Paese una pericolosa perdita di competitività e offrire ai nostri figli un futuro che non sia fatto di emigrazione o lavori sempre meno qualificanti. Tra gli ingredienti necessari a risalire la china ci sono regole chiare nella competizione per il lavoro, e fondate sulla meritocrazia; innovazione nel sistema produttivo; formazione di qualità che accompagni il lavoratore lungo tutta la vita professionale. In questo scenario, investire in tecnologia, formazione e ricerca, attrarre e valorizzare i giovani talenti, gestire le differenze e ricercare forme di collaborazione con le agenzie formative territoriali diventano altrettante leve per crescere. Ovviamente, esistono per le aziende problemi di sostenibilità e fattibilità: necessità di efficientamento degli organici, in presenza di una popolazione sostanzialmente anziana, impediscono ad esempio una più massiccia assunzione di giovani. Ed esiste la questione di un sistema universitario che non risponde pienamente alle esi-



In alto  
Guido Gaetano Rossi Barattini, *Adapt*  
Amedea Pennacchi, *FS*

A sinistra  
Emmanuele Massagli, Lisa Rustico  
e Giada Salta, *Adapt*

genze delle imprese. Da un lato, la laurea triennale non avvicina domanda e offerta; dall'altro, il '3 + 2' ritarda l'ingresso dei nostri giovani nel mercato del lavoro. E, infine, c'è il massiccio ricorso alle lauree umanistiche che tanta responsabilità ha nel nostro 'dramma' occupazionale".

Proprio l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, si pone, quindi, come il primo dei nodi da sciogliere. Imputato numero uno: l'Università e in genere il sistema di formazione italiano, lacunoso sia sul fronte dei contenuti sia dell'orientamento. Il problema per le aziende, infatti, non è tanto 'trovare' i giovani laureati, come spiega **Davide Calabò**, *Senior Vice President* che in Eni si occupa di Risorse umane e Organizzazione, pianificazione e controllo Relazioni industriali. "Ogni anno – racconta – riceviamo sul nostro portale *on line* almeno 30mila domande di lavoro, cui si aggiungono quelle provenienti da altri canali. Negli ultimi 5 anni abbiamo assunto 6mila persone, il 70% ingegneri di tipo industriale". Un'attrattività, quella del colosso a sei zampe, confermata dal podio conquistato nel 2010 come *Best Employer of Choice*. Secondo i risultati della *Recent Graduate Survey* (RGS) – la ricerca che prende in esame 153 tra le principali realtà imprenditoriali operanti in Italia – lavorare in Eni (secondo e terzo posto per Enel e Intesa Sanpaolo) rappresenta la maggiore ambizione professionale per i neolaureati. Giovani che, a detta dell'indagine, in un'azienda cercano prima di tutto solidità e ambiente stimolante, in grado di formarli professionalmente e offrir loro opportunità di carriera. Una relazione forte, quindi, con il mondo dei neolaureati, che consente a Eni di avere un quadro chiaro della realtà formativa italiana. "Il primo problema – dichiara Calabò – è cosa il sistema universitario propone al mondo del lavoro e i *gap* con cui spesso le imprese si scontrano dal punto di vista della preparazione. Il secondo nodo conseguente è come orientare i giovani rispetto alle reali opportunità del mercato e verso quelle professionalità che, in prospettiva, vengono maggiormente richieste dalle imprese". Un disallineamento che ha condotto Eni a promuovere e realizzare, tramite *Eni Corporate University*, progetti e collaborazioni che favoriscono l'integrazione dei percorsi formativi con il *know how* e le competenze dell'industria dell'*oil&gas*. Da Master universitari a borse di studio, fino a corsi di laurea specialistica, tutti con programmi didattici strettamente connessi al business aziendale, tramite la condivisione dei contenuti, docenze di esperti Eni e *stage*.

Se le Università, dunque, segnano il passo rispetto agli *skills* richiesti dai mercati, le aziende corrono ai ripari, chi stringendo collaborazioni *ad hoc* con singoli Atenei, chi promuovendo percorsi autonomi e paralleli alla formazione universitaria e strategici rispetto al proprio business di riferimento. "Il 50% di neolaureati assunti nell'ultimo anno da Vodafone – dichiara **Anna Zattoni**, *Hr Manager Technology* – viene da tre Atenei: Bocconi, Politecnico di Milano e Cattolica. Significa che questi istituti nel tempo si sono strutturati meglio per mantenere una rete informativa con le aziende e che l'efficienza nel processo di scambio tra strutture universitarie e imprese è un fattore determinante". Proprio per stabilire un rapporto non mediato con i giovani, Vodafone ha deciso di aprire una molteplicità



Davide Calabò, Eni  
Anna Zattoni, Vodafone



Se lavori in proprio,  
possiamo fare  
business insieme.

**BUSINESS INSIEME**  
TUTTE LE SOLUZIONI PER LA TUA ATTIVITÀ.

Oggi chi lavora in proprio ha un aiuto in più. È Business Insieme, un'ampia offerta di servizi e prodotti personalizzati per sostenere liberi professionisti, commercianti, artigiani e piccoli imprenditori. Vieni in Filiale a parlare con uno dei nostri Gestori. Troverai la soluzione adatta alle tue esigenze.

**INTESA**  **SANPAOLO**  
**Vicini a voi.**

Milena Bobbiesi, piccolo imprenditore.

[www.smallbusiness.intesasanpaolo.com](http://www.smallbusiness.intesasanpaolo.com)

Messaggio Pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali consultare i Fogli Informativi disponibili in Filiale e sul sito internet della Banca.



# FORUM



di canali. Da *Youniversity*, community web nata per creare una comunicazione informale e *web oriented* fra azienda e talenti, a *Vodafone Youniversity Contes*, ovvero – racconta Anna Zattoni – “una competizione tramite la quale gli studenti delle Università partner selezionate si mettono in gioco, risolvendo casi reali su tematiche come *Strategy, Planning & Control, Marketing Business, Innovation and Marketing Consumer*: un modo per dare voce alle loro idee innovative e presentare il loro output finale ai manager aziendali”. Perché non basta, a quanto pare, “strutturare solide e stabili relazioni con le Università nei settori attinenti al proprio *core business* per intercettare i potenziali giovani talenti”, come fa da anni **Micron Technology**, multinazionale specializzata nella produzione di semiconduttori. “Nonostante questa relazione forte – dichiara **Fabrizio Famà**, Responsabile Relazioni Industriali e Istituzionali – non sempre riusciamo a soddisfare i nostri fabbisogni. D’altro canto, numerosi studi confermano che i nostri quindicenni stanno perdendo competitività e competenze”.

Riducendo, dunque, le loro *chances* d’incontro con le aziende, e non solo in ambiti tecnici. Per entrare in un colosso bancario come **Intesa Sanpaolo**, per esempio, ancor prima di qualsiasi competenza specifica, è fondamentale la conoscenza delle lingue. “Abbiamo complessivamente 105mila dipendenti – dichiara **Marco Vernieri**, Direttore del personale – 35mila dei quali sono all’estero. Per lavorare con noi, soprattutto in ruoli di responsabilità, parlare correntemente inglese è fondamentale. Il secondo consiglio che darei ai ragazzi è coltivare la propria cultura personale. Ognuno di noi pensa con le parole che conosce: più parole si conoscono, più cose si sanno, meglio si pensa. E si lavora”.

E quelle che a detta di tutti i protagonisti sono carenze e debolezze del sistema italiano, appaiono ancor più chiare e pressanti per le realtà multinazionali, che il confronto con gli altri Paesi lo vivono quotidianamente. “**IBM** – dichiara **Lucio Toninelli** – è un’azienda da 400mila dipendenti, 8mila dei quali lavorano in Italia. Mediamente, a livello mondiale, la *Corporation* assume ogni anno 20-30mila giovani. La quota si attesta tra le 50-100 unità in Italia. Risulta evidente, quindi, che rispetto alle altre Nazioni il nostro mercato del lavoro crei poche opportunità per i giovani. I nostri laureati godono in genere di un’alta considerazione ma il loro numero non è sufficiente – specie se si guarda alle qualifiche di cui ci sarebbe biso-



Fabrizio Famà, *Micron Technology*  
Marco Vernieri, *Intesa Sanpaolo*

gno – mentre i talenti trovano facilmente spazio in altri Paesi, pronti ad accoglierli e valorizzarli. Nonostante il contesto italiano resti difficile, e renda complicato convincere una multinazionale a investire o a mantenere qui gli investimenti, IBM vuole continuare a fare la propria parte. Non a caso, mai si è smesso di alimentare modalità di selezione dei giovani, e dei talenti in particolare – con un occhio di riguardo a quelli femminili – attraverso uno stretto rapporto coi più qualificati Atenei italiani. Queste *partnership* favoriscono lo sviluppo di progetti congiunti legati all'innovazione e l'inserimento in azienda dei laureati, sia con la formula dello stage sia dell'apprendistato in alta formazione”.

La direzione per risolvere l'*impasse* formativa e lo scollamento tra programmi universitari ed esigenze produttive sembra dunque essere una stretta relazione Università-Aziende, modulata attraverso un vero e proprio ‘travaso’ di contenuti e *know how*. Ne sono convinti in **Ferrari**, storica azienda del cavallino rampante, *brand* simbolo dell'eccellenza italiana nel mondo. “Siamo una piccola azienda – esordisce **Alessandro Chiesa, HR Manager** – che assume circa 20-30 giovani l'anno, ma siamo riusciti nel progetto di plasmare i programmi universitari in base alle nostre esigenze produttive. È un percorso lungo, impegnativo ma che consente di dare ai giovani una preparazione adeguata, soprattutto sul fronte tecnico, in cui siamo deboli. È anche vero che, in base alla nostra esperienza, la collaborazione funziona soprattutto con le piccole Università e con i ‘professori illuminati’: gli stessi tentativi portati avanti con Atenei più grandi non hanno sortito effetti soddisfacenti. Detto questo, quando si riesce a stabilire una *partnership* stabile e duratura, le Università rappresentano un ottimo bacino per quei giovani talenti da portare e far crescere in azienda, in carriere sia manageriali sia tecniche”.

Come fa anche **Nuovo Pignone**, branca italiana del colosso americano **GE Oil & Gas**, che nel 2010 ha firmato un Protocollo d'Intesa presso la Provincia di Firenze con alcune scuole secondarie e con le Facoltà di Ingegneria ed Economia. “Lo scopo finale del progetto – spiega **Stefano Franchi, Labor Relations Leader** – è creare un *network* che valorizzi le eccellenze locali di Scuole superiori e Università, agevolando nel contempo le scelte professionali degli studenti grazie alla conoscenza diretta del mondo del lavoro. A mio avviso si tratta di un'importante sperimentazione che dovrebbe stimolare il dialogo tra i soggetti pubblici e privati interessati all'orientamento dei giovani e portare a una condivisione di programmi formativi e percorsi di crescita professionale e personale. In Italia dobbiamo creare e sviluppare una relazione forte non solo tra Università e imprese ma, ancora prima, tra Scuola e Università”.

In **AgustaWestland** – società di Finmeccanica presente in oltre 90 Paesi, tra i protagonisti tecnologicamente più avanzati e competitivi del mercato elicotteristico mondiale – il dialogo tanto auspicato tra imprese e Università rappresenta una strategia consolidata e vincente. “Da anni – racconta **Raffaele Izzo, Senior Vice President Human Resources** – collaboriamo con il Politecnico di Milano, elaborando e rafforzando la sua offerta didattica nel settore elicotteristico, disegnando la struttura dei corsi e ospitando in azienda parte del loro percorso. Una sinergia che ha consentito la creazione nel 2006, primo in Italia, del Dottorato in Aeromobili a Decollo Verticale e, nel 2010, di un analogo Corso di Alta Formazione”. Ma non basta. La forte componente industriale dell'azienda, l'ha spinta a un intervento deciso anche sul fronte della Scuola Secondaria. “Il vero problema in Italia – dichiara Izzo – è che non ci sono diplomati tecnici. Noi abbiamo investito molto per mantenere l'insegnamento nel settore sempre aggiornato e in grado di preparare gli studenti



Lucio Toninelli, IBM  
Alessandro Chiesa, *Ferrari*



Stefano Franchi,  
*GE Oil & Gas-Nuovo Pignone*  
Raffaele Izzo, *AgustaWestland*



# FORUM



all'ingresso nel mercato del lavoro: andiamo negli Istituti per dimostrare agli studenti le grandi opportunità lavorative di un percorso tecnico indipendente dalla carriera accademica, e cerchiamo di orientare l'ultima parte del corso di diploma, curando personalmente i laboratori. Crediamo così tanto nel ruolo della Scuola secondaria, da essere tra i fondatori di due Istituti tecnici aeronautici superiori in Lombardia e Puglia: abbiamo scritto i profili dei programmi e delle figure professionali”.

Il dialogo tentato e molte volte riuscito tra sistema formativo e produttivo non esaurisce una questione articolata e complessa: anche se adeguatamente formati, perché le opportunità lavorative per i giovani aumentino, il concetto chiave e discriminante diventa quello di occupabilità. Ad aprire un varco a una riflessione in questo senso è **Marco Vernieri**, Direttore del Personale di **Intesa Sanpaolo**. “I talenti – sostiene – sono certamente uno degli elementi di maggior ‘potenza’ per le aziende, ma il vero problema è creare opportunità di lavoro in generale e per i giovani in particolare. In un Paese come il nostro, che sta cambiando e invecchiando velocemente, non riuscire a intervenire su questo fronte, significa confrontarci per i prossimi dieci anni con sempre maggiori difficoltà in termini di forza lavoro.

Abbiamo fatto molto come Paese per creare flessibilità in ingresso ma poco per le forme d’uscita dal mondo del lavoro ed è lì che dobbiamo trovare le soluzioni che permetteranno un inserimento in quote, anche progressivamente superiori, dei giovani nelle aziende. Una delle formule utilizzate, soprattutto dai Paesi del Nord Europa, è il prepensionamento graduale: una forma di flessibilità intelligente per uscire dal mondo del lavoro in modo meno traumatico e che potrebbe consentire una sovrapposizione di livelli occupazionali tra personale in uscita e in entrata, con uno scambio di competenze ed esperienze. Sono convinto che un Paese come il nostro debba avere il coraggio di innovare, anche laddove gli impianti di legge non lo consentono. Lo scorso anno, in Intesa Sanpaolo abbiamo sperimentato per i giovani una formula di contratto innovativa. In pratica, proponiamo loro una riduzione retributiva rispetto ai contratti del settore, la salvaguardia degli aspetti di previdenza e assistenza, un aumento dell’orario di lavoro e della quota di formazione prevista dall’apprendistato. In cambio, dopo quattro anni il contratto si trasforma automaticamente a tempo indeterminato: un investimento sostenibile per il gruppo, che crea occupazione e dà stabilità ai singoli. Abbiamo deciso d’investire in zone d’Italia in cui il lavoro è un’emergenza, e il punto di equilibrio trovato con questa tipologia di contratto è per noi un ottimo risultato”.

Far posto in azienda per giovani talentuosi, però, rappresenta solo il primo step di un percorso ‘dedicato’. Una volta entrati, infatti, bisogna trattenerli e farli crescere, mettendo in atto politiche d’inserimento più o meno graduali. “In **Vodafone** – afferma **Anna Zattoni** – i laureati vengono assunti direttamente a tempo indeterminato con il *Vodafone Graduate Program*, ovvero un percorso articolato di un anno che prevede due mesi di affiancamento per conoscere cultura e business aziendale e rafforzare le competenze relazionali, seguiti dall’esperienza in due dipartimenti diversi da quello di destinazione finale. Elemento chiave del programma, infatti, è l’interfunzionalità, che consente di acquisire una visione d’insieme del cliente finale e dell’azienda. Detto questo, la nostra cultura si basa su semplicità, velocità e fluidità: strutture che si sviluppano su pochi livelli e persone che sanno di essere

# Vivere sicuri non è solo un desiderio. È un diritto.



Noi di Finmeccanica crediamo che vivere liberi da ogni pericolo sia un diritto di tutti. Ecco perché oltre 75.000 persone del nostro Gruppo lavorano ogni giorno in tutto il mondo per realizzare i migliori sistemi di sicurezza. Grazie ad una filosofia improntata a partnership durature e un'incessante ricerca nell'alta tecnologia, progettiamo e costruiamo aerei, elicotteri e sistemi integrati capaci di proteggere le reti di trasporto, le infrastrutture, i confini nazionali terrestri e marini e la vita di tutti i giorni. Che tu sia un pilota o un passeggero, un militare o un civile, la tua sicurezza è il nostro obiettivo. Perché oggi un mondo più sicuro è possibile.



valutate su comportamenti in linea con cultura e valori aziendali. E poi cerchiamo di realizzare l'effettivo *empowerment* dei singoli attraverso un sistema di deleghe coerenti con i livelli organizzativi e decisionali e di creare percorsi di sviluppo individuali e professionali chiari, per indirizzare eventuali tensioni verso le *performance* e non verso la gestione dell'incertezza. Per questo, abbiamo messo a punto diversi strumenti di monitoraggio delle esigenze aziendali, tra cui la *People Survey* annuale con cui misuriamo il livello di coinvolgimento dei collaboratori”.

L'impressione è che, complice anche la crisi congiunturale, la funzione Risorse umane si riveli sempre più come una delle leve strategiche per il rilancio e la competitività delle imprese. Come chiarisce bene **Claudio Degrate** di **De Tomaso Automobili**. “Molti pensano, erroneamente, che l'HR sia un costo ma non è così: le Risorse umane creano e immettono in azienda quel dinamismo indispensabile per affrontare le richieste di mercato. Siamo noi a dover scegliere bene il tassello del *puzzle* e inserirlo al momento giusto nel contesto aziendale. Insomma, siamo necessari per fare impresa!”.

Un'impostazione dominante tra i protagonisti della giornata e che mette proprio i giovani, talenti e non, al centro delle strategie d'impresa. Ne è un esempio il gruppo farmaceutico **Roche**, che, per il secondo anno consecutivo, ha ottenuto i prestigiosi *SAM Sector Leader* e *SAM Gold Class medallist* per l'intervento dedicato allo sviluppo del capitale umano. “A rendere il nostro gruppo come uno dei più virtuosi – spiega **Fiona Cicconi** – sono sicuramente le attività promosse per la crescita dei dipendenti: in quest'ottica, rientra il completamento degli oltre 500 piani di sviluppo delle maestranze che entro l'anno dovrebbe estendersi a tutti i dipendenti. Inoltre, dal 2009 abbiamo promosso con il *New Graduates Program*, un ambizioso piano per creare una *pipeline* di *high potentials* per il futuro dell'impresa. Il progetto, che coinvolge circa 20 giovani l'anno, ha permesso di assumere l'80% dei partecipanti, che sono entrati con un contratto d'inserimento impostato sullo sviluppo di competenze specialistiche, con formazione specifica e trasversale su numerose aree contigue alla loro qualifica”.

In un ambito affine si muove il **Gruppo Marzotto** col ‘Progetto Ingegneri’, nato da un’analisi interna emblematicamente denominata ‘Chi sono e come trattenerli’, e che ha identificato i *key people*, individuandone l’area di appartenenza in azienda ed



In alto  
Anna Zattoni e Stefania Giannini, *Vodafone*  
Claudio Degrate, *De Tomaso Automobili*

A destra  
Roberto Zecchino, *Bosch*  
Loretta Chiusoli, *CRIF*  
Massimo Boccaccio, *TNT Global Express*

esaminandone le difficoltà di sostituzione. “A fronte dei dati emersi – racconta **Luca Vignaga**, *HR Director* – il Gruppo ha compreso l’esigenza di progettare un percorso di crescita dei giovani talenti da ricercare tra le leve in uscita dalle Università e da affiancare ai *key people* già presenti in azienda. I ragazzi vengono inseriti negli stabilimenti italiani del Gruppo attraverso un percorso formativo che permette loro di conoscere strutture industriali, processi produttivi e dinamiche organizzative. Quindi, fanno uno *stage* semestrale il cui obiettivo finale è la stesura di un *project work*: solo chi si distingue per idee e talento verrà inserito con un contratto d’apprendistato professionalizzante. Le implicazioni positive di quest’ingente investimento sono numerose: creare un bacino di reclutamento costituito da risorse di valore; sviluppare nuovi progetti per ampliare la sinergia aziendale; introdurre innovazione e sviluppo in termini; e, infine, rilanciare l’*employer branding*. La buona riuscita del progetto ha convinto il Gruppo a svilupparne un’edizione per l’area *Sales*”.

In **Bosch** un simile approccio viene realizzato con il progetto *Junior Managers Program*, dedicato ai giovani talenti altamente qualificati destinati a ricoprire ruoli manageriali. “L’impostazione del piano – spiega **Roberto Zecchino**, Direttore Risorse umane e organizzazione – prevede 18 mesi di *training* con ruoli differenti e una rotazione delle sedi, sia in Italia sia all’estero. Al termine del periodo di formazione, il candidato viene inserito con un contratto a tempo indeterminato presso la sede aziendale in cui ha iniziato il percorso”.

Dunque la capacità di operare in contesti globali rappresenta uno dei requisiti chiave per i manager di domani, come conferma il programma di gestione e sviluppo delle competenze che **CRIF** ha studiato per i suoi dipendenti, e che allarga l’area educativa ad ambiti innovativi. “Il sistema – spiega **Loretta Chiusoli**, *Hr Manager* del gruppo leader nell’Europa continentale nel settore delle *credit information* bancarie – è contraddistinto da una pianificazione di corsi articolati e continui, finalizzati al perfezionamento della lingua inglese, del *time management* e delle competenze comportamentali. Il vero valore del percorso formativo si registra nel momento di confronto annuale, durante il quale i collaboratori effettuano un’autovalutazione sulle competenze possedute e apprese e, solo successivamente, ricevono un *feedback* sulle abilità e aree da migliorare per poter crescere professionalmente. CRIF ha poi attivato recentemente il progetto *Exchange program*, attraverso il quale le risorse aziendali più giovani possono candidarsi per periodi da 1 a 6 mesi presso una delle *Country CRIF*: un’opportunità professionale che consente di partecipare a progetti internazionali e trasferire, in seguito, le esperienze maturate nel proprio contesto di riferimento”.

Stessa impronta internazionale per **TNT Global Express** – multinazionale leader delle spedizioni espresse e servizi logistici, con circa 3.000 dipendenti diretti e 140 tra filiali e *hub* stradali e aerei in tutta Italia – con il progetto *Global Optimisation Academy*. “Si tratta – racconta **Massimo Boccaccio**, *Human Resources Director* – di un Master in *Strategic Supply Chain Management* promosso dall’*Head Office* e sviluppato dalla *TiasNimbas Business School* (Scuola di *Management* delle Università di Tillburg ed Eindhoven), in cui i partecipanti, specialisti e manager condividono esempi di *best practices*, apportando così un contributo innovativo nell’ottimizzazione di *network*, processi operativi, efficienza e qualità del lavoro in azienda. Inoltre, abbiamo voluto instaurare un rapporto trasparente e costruttivo con i dipendenti tramite la pubblicazione sull’intranet aziendale delle posizioni rimaste vacanti in TNT: un sistema di *job posting* che recepisce tutte le aree scoperte nell’am-





# FORUM



bito organizzativo mondiale di gruppo e a cui tutti possono ambire superando i processi di selezione interni”.

Al di là delle singole esperienze virtuose, però, i protagonisti delle aziende pongono anche questioni che inducono a una riflessione di più ampio respiro. A partire dalle reali motivazioni della generazione di giovani lavoratori che, a detta di **Gianmaurizio Cazzarolli**, Direttore HR di **Tetra Pak**, sono profondamente cambiate negli ultimi anni. “In passato – afferma – la professione rappresentava la prima e più importante componente della vita di una persona. Le nuove generazioni dicono: prima la vita, poi il lavoro. Le aziende devono tener conto di questa nuova visione e fare innovazione anche da questo punto di vista: poter lavorare in modi diversi attrae i giovani e fornisce loro motivazioni. La normativa per andare in questa direzione esiste, ma è di difficile applicazione e spesso non viene finanziata.



Gianmaurizio Cazzarolli, *Tetra Pak*

Basti pensare che per poter attivare l’articolo 9 della Legge 53 del 2000, che prevede contributi alle imprese per misure a sostegno della flessibilità e della conciliazione, abbiamo impiegato ben due anni, con grandi difficoltà. Invece è importante che le aziende intenzionate a esperire nuove formule per i giovani abbiano un quadro normativo certo e ‘facilitante’”.

Al di là dei singoli programmi di crescita, quindi, è il contesto aziendale a fare la differenza. Un contesto in cui la parola ‘globalità’ deve giocare un ruolo sempre più centrale. Ne è convinto **Lucio Toninelli**, Vice President of Human Resources di un’azienda leader mondiale nella consulenza e nei servizi *d’information technology* come **IBM**. “Porsi oggi il problema di quali misure adottare per far tornare i giovani in patria – dichiara – è fuorviante e anche limitativo. Ciò su cui occorre invece scommettere è la creazione di un ambiente favorevole in grado di attrarli, senza distinzione di provenienza o nazionalità. È la globalizzazione, con le sfide che il processo crea ogni giorno, a imporcelo e a rendere l’esigenza non più procrastinabile. Ma non basta ancora: se è vero che alcuni passi nella flessibilità d’ingresso al mondo del lavoro sono stati compiuti, molti ne restano da fare per la gestione delle opportunità che realmente servono al tessuto produttivo. Una volta in IBM, i giovani ricavano dall’appartenenza a un’organizzazione globalmente integrata significative opportunità di crescita, in termini di competenze e

posizioni, sulla base delle capacità personali, adeguati piani di *mentorship* e programmi a favore del bilanciamento tra vita lavorativa ed esigenze personali. In ogni caso, da noi è solo il merito a fare la differenza”. Ma è proprio la sfida della globalità con cui si confrontano e ‘scontrano’ tutte le imprese, a far emergere luci e ombre del sistema Italia. Tra le aziende che questa scommessa l’hanno vinta c’è **Chiesi Farmaceutici**, multinazionale in espansione presente nei cinque continenti con oltre 3.500 dipendenti, certificata *Top Employers Italia 2011* sulla base della ricerca indipendente di CRF Institute come. “Si parla tanto di talenti che lasciano l’Italia per andare a fare ricerca all'estero – afferma **Arnaldo Ghiretti**, direttore Risorse Umane – ma oggi Chiesi è in grado di attrarre talenti dall'estero: abbiamo persone che provengono da Regno Unito, Stati Uniti e altri Paesi”. Al contrario, è **Roberto Zecchino** a segnalare le difficoltà del contesto nostrano. “Al momento dell’assunzione – racconta – **Bosch** propone generalmente un compenso che si aggira sui 25-30mila euro l’anno, contro un salario d’ingresso dei nostri *competitor* europei di 50-60mila euro. È chiaro che questo ci rende molto poco competitivi in tema di attrazione dei giovani talenti. Defiscalizzare e rendere più *appealing* i salari d’ingresso per i neolaureati, sia dal punto di vista economico sia di condizioni, potrebbe pertanto essere una delle strade da percorrere per risolvere un deficit reale”. Un problema maggiormente avvertito da aziende come **Tetra Pak**, multinazionale presente in più di 190 mercati con oltre 20mila dipendenti e che in Italia conta su 750 risorse, di cui circa 120 con passaporto non italiano, in rappresentanza di 32 nazionalità. “Dobbiamo rendere l’Italia attraente anche per gli stranieri. Credo – ribadisce **Gianmaurizio Cazzarolli** – che la diversità, sia di genere sia di nazionalità, rappresenti per l’azienda un valore aggiunto, anche in considerazione dei risultati che questa ‘mescolanza’ produce. E invece in Italia abbiamo una normativa complicata, che rende difficilissimo mandare i propri dipendenti all'estero o assumere persone che provengono da altri Paesi. Tanto che la nostra azienda ha dovuto dedicare ben due risorse esclusivamente a questa mansione”.

Si arriva così al terzo quesito posto alle aziende: merito o anzianità? Qual è il criterio scelto dalle singole imprese e quali le metodologie adottate? Sebbene in termini generali il merito venga sostanzialmente privilegiato rispetto ad altri parametri di giudizio, molti dei presenti ammettono che la cultura aziendale italiana si basa ancora, forse troppo, sull’anzianità. “Ritengo che nel nostro sistema Paese – sostiene **Fabrizio Famà** di **Micron Technology** – l’anzianità rimanga l’impostazione generale, con effetti fortemente destabilizzanti. Perché sono le persone a esprimere singolarmente quel merito che, immesso nel canale produttivo, fa sì che il livello competitivo cresca. E questo principio è strettamente connesso alla formazione sul territorio, non tanto e non solo aziendale, come volano per cambiare alcune mentalità retrive e fare quello scatto indispensabile per passare dal concetto di occupazione a quello di occupabilità. Solo così potremo creare il giusto sostrato culturale nei giovani e immettere nel sistema quella discontinuità che ci farà tornare a competere”.

Ma se il sistema Paese non concorre attivamente all’affermazione di una cultura della meritocrazia, sono il mercato e le sue regole a imporre ai protagonisti dell’impresa di attrezzarsi in questo senso. Tanto che le aziende elaborano strumenti e parametri complessi per misurare competenze e potenziali, facendo del merito uno dei principali propulsori di carriera. E spesso ‘sfatando’ il mito dei ‘giovani talenti’, come racconta **Raffaele Izzo**. “Negli ultimi cinque anni – dichiara – in **AgustaWestland** abbiamo assunto circa 1400 diplomati e 800 laureati: un investimento importante che sta producendo risultati soddisfacenti. Ma la nostra prospettiva si è spostata dal ‘come selezionare i giovani’ a ‘come migliorare le capacità dei giovani assunti’, al di là dei talenti. Perché in un’azienda organizzativamente complessa, i cosiddetti talenti sono solo una piccola percentuale e si deve piuttosto curare la gestione



Arnaldo Ghiretti  
*Chiesi Farmaceutici*



coordinata di tutte le risorse con forti investimenti in formazione – di tipo tecnico-professionale ma anche manageriale e di livello internazionale – sin dall’inserimento”.

Un approccio condiviso da **Davide Calabò**. “Nelle aziende – aggiunge – parlare di talenti ha spesso rappresentato un problema e prodotto un certo ostracismo: tanta enfasi e in realtà rappresentavano lo 0,1% della popolazione aziendale e si sentivano trascurati! In **Eni** esiste un sistema che, sia sui giovani laureati sia sui quadri, attua una segmentazione attraverso processi vincolanti che agiscono in base alle dimensioni di performance e potenziale. All’interno di questa clusterizzazione, esistono i cosiddetti giovani talenti, su cui concentrarsi, ma anche una serie di altri profili, come i *performer*, che hanno una loro vita e storia nell’azienda. In sostanza, abbiamo messo a punto una molteplicità di percorsi differenziati non legati all’anzianità ma a un meccanismo selettivo che si avvale di complesse metodologie nate e ispirate a cercare il valore e il merito dei singoli, per noi chiave strategica di sviluppo”. Per la valutazione dei giovani assunti, invece, **Brembo**, leader mondiale nella progettazione, sviluppo e applicazione di sistemi frenanti, ha impostato un sistema basato su quattro differenti dimensioni: prestazione, competenze, potenziale e motivazione. “I dati raccolti dalla valutazione dei talenti – spiega **Paolo Ferrari**, *Human Resources e Organization Director* – vengono analizzati e validati annualmente da un sistema ben oliato di comitati di sviluppo e piani di successione che incrociano le possibili *nominations* provenienti da diverse aree geografiche, funzioni e *business units*, con l’intento finale di certificare aspetti noti dei dipendenti e rintracciarne possibili criticità professionali”. **Nuovo Pignone**, invece, ha attivato per la divisione ingegneria *University Program*, ovvero – spiega **Stefano Franchi** – un piano di finanziamento di corsi di laurea per i dipendenti meritevoli che in passato non hanno potuto usufruire di percorsi formativi in linea con le proprie ambizioni di carriera. La particolarità del progetto sta nel fatto che il finanziamento è vincolato al rispetto dei tempi del corso e al conseguimento di un’alta media valutativa: un sistema premiante che incentiva la crescita dei potenziali talenti su cui l’azienda vuole investire”.

Se attrazione, inserimento e permanenza dei giovani rappresentano un’area di criticità che le aziende si sono attrezzate a risolvere, ancora più critica risulta la situazione delle giovani donne e della parità di genere *tout court*. Le testimonianze delle imprese confermano innanzitutto come il *core business* sia il primo elemento ‘discriminante’ per l’ingresso di giovani leve femminili in azienda. Maggiore è la componente industriale e tecnica, minore è la presenza delle donne, la cui iscrizione a facoltà scientifiche e ingegneristiche è in costante ascesa ma sconta anni di latenza. Per un colosso



Paolo Ferrari, *Brembo*

come **Eni**, che opera nelle attività del petrolio, gas naturale, energia elettrica, petrolchimica, ingegneria e costruzioni, per esempio, la percentuale di presenza femminile si scontra con difficoltà di reclutamento oggettive. “Il tipo di lauree che richiediamo e le caratteristiche operative dei nostri stabilimenti – confessa **Davide Calabrò** – rendono difficile il bilanciamento. In termini generali, comunque, negli ultimi cinque anni il 30% delle assunzioni sono state di donne, una percentuale importante e che continua a crescere, soprattutto a livello dei quadri”. E per agevolare e incentivare questa crescita, Eni ha inaugurato recentemente nella sede di San Donato Milanese il nido e la scuola d’infanzia, destinati ad accogliere oltre 160 figli di dipendenti. E come Eni, altre imprese mostrano di essersi attivate con progetti di *work-life balance*, con l’obiettivo prioritario di facilitare inserimento e permanenza delle donne in azienda. “A livello internazionale – afferma **Amedea Pennacchi** – la tipologia di *business* di FS è storicamente maschile e la presenza femminile ne risente: abbiamo oltre 10mila donne ma rappresentano solo il 13,4% della popolazione totale del Gruppo (14% dei dirigenti, 16,6% dei quadri e 18% degli impiegati). In compenso, grazie alla grande attenzione ai temi di genere, la Capogruppo Ferrovie dello Stato è oramai a maggioranza femminile (53% donne), Ferservizi si avvia verso la parità (43%), mentre Italferr, con il 21% di donne, è la più femminile tra le imprese europee d’ingegneria a essa comparabili. Altro tassello decisivo sono le opportunità di carriera: anche qui l’adozione di metodologie meritocratiche ha fatto emergere le donne come mediamente più talentuose e più adatte a ruoli di gestione e comando, anche in campi maschili come l’ingegneria. Basti pensare che tre progetti di punta come le stazioni Alta Velocità di Bologna, Firenze e Roma Tiburtina, sono in mano a tre ingegneri donna!”.

Simili problematiche oggettive di bilanciamento anche in una multinazionale che ha all’attivo 275mila collaboratori in tutto il mondo come **Bosch**. “La nostra quota di donne ingegneri – racconta **Roberto Zecchino** – è del 15% ma, rispetto ad altri Paesi in cui operiamo, l’Italia sconta un forte squilibrio di presenze femminili tra settore gestionale e tecnico, tanto che le manager in ruoli di tipo economico raggiungono quasi 50%. Per questo, stiamo cercando di riequilibrare il gap del bacino di potenziali talenti nelle branche ingegneristiche e oggi è attivo il progetto *Women@Bosch*: invitiamo nella sede di Milano 30 laureande in ingegneria selezionate su tutto il territorio, puntando a individuarne almeno cinque da inserire stabilmente in organico. Dalla nostra esperienza, infatti, le donne sono competenti e determinate, si di-



#### DONNE UOMINI E AZIENDE PROTAGONISTI

**Massimo Boccaccio** TNT Express Italy; **Davide Calabrò** Eni; **Gianmaurizio Cazzarolli** Tetra Pak; **Alessandro Chiesa** Ferrari; **Loretta Chiusoli** CRIF; **Fiona Cicconi Roche**; **Claudio Degrade** De Tomaso Automobili; **Fabrizio Famà** Micron Technology; **Paolo Ferrari** Brembo; **Stefano Franchi** GE Oil & Gas-Nuovo Pignone; **Arnaldo Ghiretti** Chiesi Farmaceutici; **Raffaele Izzo** AgustaWestland; **Amedea Pennacchi** Ferrovie dello Stato; **Lucio Toninelli** IBM; **Marco Vernieri** Intesa San Paolo; **Luca Vignaga** Gruppo Marzotto; **Anna Zattoni e Stefania Giannini** Vodafone; **Roberto Zecchino** Bosch; **Michele Tiraboschi, Emmanuele Massagli, Lisa Rustico, Giada Salta, Lavinia Serrani, Silvia Spattini** Adapt; **Lella Golfo, Marina Abbate** Fondazione Marisa Bellisario

stinguono per passione e motivazione e nel loro approccio lavorativo si legge la voglia di mettere a frutto l'investimento fatto intraprendendo studi ingegneristici, che richiedono sacrificio e dedizione. Per questo vogliamo non solo assumere più donne, ma aumentarne la percentuale nel *management*”.

In una posizione di partenza migliore grazie al proprio *core business* è **Intesa Sanpaolo**. “Quasi il 70% delle nostre ultime assunzioni – dichiara **Marco Vernieri** – è femminile, semplicemente perché avviene attraverso sistemi meritocratici e le donne riescono a prevalere. Ne consegue che oggi sono donne il 49% dei nostri dipendenti e la proiezione futura è di un ulteriore incremento. Il tema è riuscire a renderne sostenibili i percorsi di crescita professionale. L'obiettivo che ci siamo dati quest'anno è consolidare il 30% dei ruoli di responsabilità: un numero ancora basso se visto in termini assoluti, ma impegnativo in un'ottica dinamica: la verità è che siamo reduci da 40 anni di gestione della forza lavoro in cui le donne avevano poso spazio e ribaltare quest'impostazione richiede tempo”. “Oggi sono donne – aggiunge **Arnaldo Ghiretti** – il 22% dei dirigenti e il 35% dei quadri di **Chiesi Farmaceutici**. Ma la percentuale è destinata a crescere. Abbiamo assunto tante candidate che sono state valutate come *high potential* e saranno le manager del futuro». “In realtà – sottolinea **Anna Zattoni**, *Hr manager Vodafone Italia* – all'Università le donne non sperimentano differenze di genere in termini di competenze, mentre entrando nel mondo del lavoro sanno che nel medio-termine queste differenze emergeranno. Per questo è importante promuovere eventi dedicati e far capire cosa l'azienda fa per loro, sin dal momento della selezione, dove potrebbe essere utile avere uomini e donne che intervistano i candidati”.



Lella Golfo, Fondazione Marisa Bellisario

Una proposta che non può che trovar d'accordo **Lella Golfo**, Presidente della **Fondazione Marisa Bellisario**, che proprio ai giovani talenti, specialmente al femminile, ha deciso di dedicare la XXIII Edizione del Premio. “I giovani – afferma la Presidente chiamata a concludere l'incontro – sono il nostro capitale più prezioso e imprese e sistema Paese sono oggi chiamati a ‘incanalare’ questa spinta propulsiva, a garantire i processi di creazione e moltiplicazione della conoscenza, a premiare meriti e competenze. Dobbiamo cogliere il cambiamento in atto, sconfessare quanti dicono che ‘Italia non è un Paese per giovani’ e investire con convinzione per costruire un terreno di opportunità per le nuove generazioni. Era il 1982 quando Marisa Bellisario invitava le giovani donne a

seguire gli studi scientifici, soste-

nendo che, di fronte a un computer, uomini e donne sono uguali. Un appello attualissimo, di cui noi ci siamo fatte carico sin dall'inizio del nostro percorso, premiando ogni anno tre neolaureate in ingegneria. Per la prima Edizione del Premio Bellisario, trovammo una sola laureata in Ingegneria Elettronica con 110 e lode a Palermo. Dopo ventitré anni, non solo abbiamo l'imbarazzo della scelta tra centinaia di candidature, ma quest'anno siamo passate a un settore più complesso come l'Ingegneria Energetica e Nucleare. Dunque la spinta all'innovazione esiste ed è forte e noi tutti dobbiamo assumerci la responsabilità di agevolarla e traghettarla, dando ai giovani e alle donne strumenti e occasioni per diventare protagonisti e gli artefici delle sfide di domani”.

# La tua tv. Sempre più grande.



Singolare  
Femminile

Free sul  
canale 30



Tv libera  
tutti.

Free sul  
canale 40



La tv  
a tutto cinema

Free sul  
canale 22



Che spettacolo!

Free sul  
canale 34



MEDIASET

5



4



Boing

IRIS

MEDIASET  
EXTRA



## ENERGIA PER FAR MUOVERE IL MONDO A EMISSIONI ZERO.

Realizzare. È questa la parola che ha sempre guidato la nostra energia: realizzare i progetti che nascono dalle vostre aspirazioni. Così siamo partiti dal sogno di muoversi a emissioni zero e a costi contenuti, e abbiamo realizzato le prime



SONO I VOSTRI SOGNI A DARCI ENERGIA.

stazioni di ricarica pubbliche e domestiche per veicoli elettrici, che renderanno le nostre città più vivibili. Innovando, abbiamo reso possibile un benessere più sostenibile perché abbiamo sempre creduto in un'energia inarrestabile. Come i vostri sogni.



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

[enel.com](http://enel.com)



# UN PATTO TRA GENERAZIONI PER IL FUTURO DEL PAESE

Intervista a Giorgia Meloni, *Ministro della Gioventù*

## **Il bilancio di metà legislatura del più giovane Ministro della Repubblica.**

Recentemente abbiamo dato vita a “Diritto al futuro”, un pacchetto d'iniziative da 300 milioni di Euro dedicato al futuro dei giovani. In particolare, 51 milioni di euro serviranno a dar lavoro stabile a giovani genitori precari, con una ‘dote’ di 5mila euro per l'azienda che li assumerà; 50 milioni consentiranno l'accesso al mutuo per la prima casa a giovani coppie con contratti atipici; 100 milioni li investiremo sul talento giovanile che diventa impresa. Con il resto daremo vita a 20 campus su tutto il territorio per mettere i migliori laureati a contatto con le imprese e consentiremo a circa 30mila ragazzi di mantenersi agli studi attraverso un prestito garantito dallo Stato. Inoltre, stiamo promu-

vendo una nuova cultura d'impresa e abbiamo creato il portale dell'imprenditoria giovanile [www.giovaneimpresa.it](http://www.giovaneimpresa.it) con più di 1000 pagine web. Ma ciò di cui vado particolarmente orgogliosa è la Proposta di legge presentata in CdM che, oltre all'equiparazione tra elettorato attivo e passivo, inserisce nella Costituzione il riferimento esplicito alla necessità di promuovere la partecipazione attiva dei giovani alla vita economica, sociale, culturale e politica della Nazione, riconoscendo il rango di valore costituzionale al merito come ascensore sociale.

## **Facebook, “Festival dei giovani Talenti”: quanto conta la scelta di ‘media giovani’?**

I contenuti sono fondamentali, e senza quelli non c'è mezzo di comunicazione che tenga. Tuttavia, è importante parlare ai giovani da pari a pari, renderli protagonisti delle scelte che li coinvolgono, ascoltarli. Non ci si può ricordare che esistono solo in prossimità di una campagna elettorale o far cadere sulla loro testa decisioni già prese. Se davvero si vuole dare ai giovani pieno “diritto di cittadinanza nella società”, allora occorre lasciare da parte atteggiamenti paternalistici, a cominciare dal modo di comunicare.

## **Deve convincere un giovane talento a rimanere in Italia...**

Occorre fornire risposte ai tanti giovani di talento del nostro Paese che per troppo tempo sono stati trattati come figli di un dio minore. Non dobbiamo però commettere l'errore di considerare l'immobilità come una risorsa: in un'epoca “infame” per i giovani, tra gli elementi “fortunati” rispetto al passato c'è l'emergere di una generazione “mass-europea”, in grado di muoversi con facilità e a costi ridotti. Piuttosto, il punto sul quale sinora siamo stati fallaci come sistema è la capacità di far tornare i ragazzi che si sono arricchiti all'estero. Questo Governo ha invertito la tendenza approvando un Ddl bipartisan contro la fuga dei cervelli che concede incentivi fiscali ai giovani cittadini italiani impiegati all'estero che vogliono rientrare in Italia.

## **I pregi e i difetti di questa generazione.**

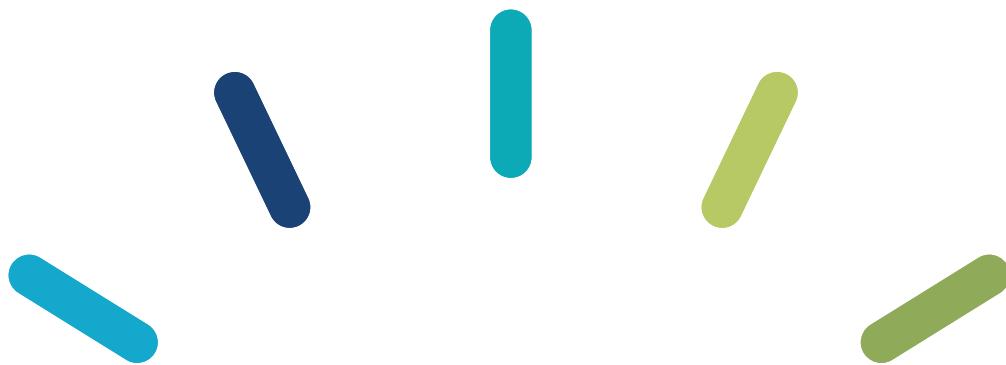
È una generazione combattiva, tenace, che non si lascia scoraggiare dalle avversità e, anzi, trova il tempo per dedicarsi a volontariato e impegno civile. Non sono i “bamboccioni” che i media dipingono, un po' per miopia, un po' perché a volte cercare la verità, oltre stereotipi e pregiudizi, costa più fatica del sensazionalismo a buon mercato. Se c'è un difetto - che per fortuna rilevo solo in una piccola fetta - è la rivendicazione di un futuro migliore attraverso la pretesa di entrare nella cittadella dei tutelati. Ma, anche qui, giorno dopo giorno vedo che il desiderio dei giovani è dimostrarsi migliori delle generazioni che li hanno preceduti, sapendo guardare lontano.

## **Deve firmare un “patto tra generazioni”: cosa chiede e cosa promette.**

Agli adulti, di saper rinunciare a rendite di posizione maturate negli anni belli dell'economia: la Nazione non è più in grado di sostenerle. Ai giovani, di non cadere nella trappola di chi li ha preceduti, cercando di accaparrare per sé gli stessi privilegi senza farsi scrupolo di scaricarne i costi sulle generazioni che verranno. Non ci sono promesse che tengano: ne va del futuro dell'Italia, e tutti devono fare la propria parte.

## **Il consiglio che non dimenticherà mai e quello che vuole dare ai suoi coetanei.**

Quello di non perdere di vista i propri sogni e obiettivi, e di essere abbastanza tenaci da persegui- li. Nonostante la situazione attuale non rosea, successo e realizzazione non sono appannaggio di pochi eletti, ma il premio per tutti coloro che siano sufficientemente coraggiosi e ostinati da non mollare di fronte alle avversità.



# Il vincitore è l'Uomo

Poche settimane fa a *Jeopardy!* - il più popolare quiz TV americano – il computer IBM Watson ha sfidato Ken Jennings e Brad Rutter, i campioni storici di questo gioco televisivo.

Il risultato della gara è certo: il vincitore è l'Uomo.

Infatti, ora potremo affrontare meglio le grandi sfide che ci pone il mondo. Come? Utilizzando le grandi capacità di Watson, nell'analisi avanzata di dati eterogenei e non strutturati e la sua abilità nell'interpretazione del linguaggio naturale (compresi i complessi giochi di parole di *Jeopardy!*).

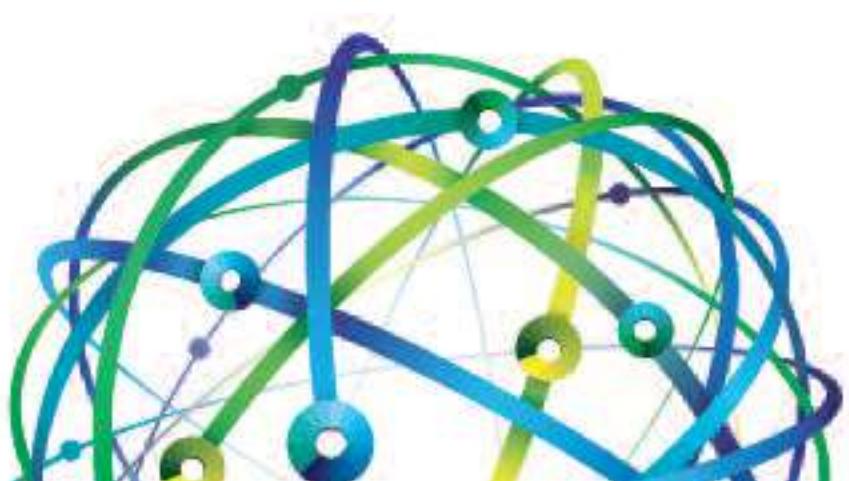
Il linguaggio che usiamo tutti i giorni è parte della nostra vita e del nostro lavoro. L'abilità di Watson di trarre conoscenza da questi dati profondamente "umani" può, in prospettiva, trasformare il mondo del business e la società. Stiamo già esplorando nuove modalità per applicare le capacità di Watson ai linguaggi più composti e specialistici come quelli usati in medicina, nella finanza o nel mondo accademico.

E per rendere più accessibile la tecnologia, stiamo già sviluppando un *Watson Cloud* che può aiutare persone, organizzazioni e aziende a comprendere il significato dei dati e a utilizzarli per rispondere a domande a cui prima non potevano arrivare.

Per quattro anni gli scienziati IBM hanno lavorato con Watson per prepararlo alla sfida del quiz in TV. E hanno potuto apprezzare più profondamente la mente umana, con la sua velocità, la sua agilità e tutte le sue capacità. Il risultato di questa esperienza e del loro straordinario impegno è uno strumento che, estendendo le capacità umane, potrà aiutarci ad affrontare molti tra i problemi più pressanti nel mondo.

Siamo convinti che la tecnologia su cui si basa Watson possa aiutarci a rendere le nostre vite, il nostro lavoro e la società in cui viviamo più intelligenti. Questa sarà una grande vittoria. Per ciascuno di noi. Costruiremo un pianeta più intelligente.

Per conoscere Watson visita  
[ibm.com/watson/it](http://ibm.com/watson/)





# IL PUNTO SULLE PARI OPPORTUNITÀ

Intervista a Mara Carfagna,  
*Ministro per le Pari Opportunità*

**Le giovani donne italiane: cosa è stato fatto e cosa c'è da fare.** Le donne italiane possono ora contare su una legislazione molto avanzata, che tutela la loro sicurezza e consente di conciliare più agilmente i tempi di vita e di lavoro. Sulla sicurezza siamo intervenuti introducendo il reato di *stalking*, il patrocinio gratuito per le vittime di violenza sessuale e le aggravanti per questo genere di reati. Per le donne che lavorano abbiamo deciso d'investire gran parte dei fondi a nostra disposizione in strutture di sostegno come gli asili nido, anche dentro le Pubbliche Amministrazioni; lavoriamo per rendere più flessibile, e allo stesso tempo sicuro, il part time. E con l'approvazione definitiva delle "quote rosa" nei CdA delle società quotate e partecipate, puntiamo a cambiare la percezione che si ha dell'immagine della donna, oltre che a coinvolgerle in contesti dove ancora faticano a farsi spazio.

**La battaglia di cui è più orgogliosa.**

Quella quotidiana per rendere il nostro Paese "uguale". Penso alle donne, ma anche ai bambini, ai disabili. Non parlo di categorie, è chiaro, parlo di discriminazioni, piccole o grandi che siano, che rendono una persona "diversa" e che noi siamo chiamati a cancellare, una per volta, giorno dopo giorno.

**Lei ha partecipato a molti consensi internazionali, confrontandosi con culture e prassi di pari opportunità eterogenee. A Suo avviso quale ricetta si è dimostrata più efficace?**

Ci sono Paesi, come quelli del Nord Europa, che hanno una cultura della parità più antica della nostra e, quindi, godono di condizioni ottimali. In Svezia, per esempio, il welfare sembra ritagliato proprio sulle esigenze delle famiglie: esistono congedi per i papà, una pratica che speriamo di portare presto in Italia. Penso che, col tempo e continuando a lavorare sulla strada che abbiamo intrapreso, riusciremo ad avere un Paese più a misura di donna anche qui.

**Crede che l'Unione Europea possa diventare una sponda forte per l'avvio di politiche di pari opportunità più incisive?**

Assolutamente. Non è raro che gli stimoli a lavorare per la parità vengano dall'Europa, come è capitato per la Direttiva 54 contro le discriminazioni nei luoghi di lavoro. Il Consiglio dei Ministri l'ha recepita, potenziandola laddove inserisce come motivo di discriminazione la molestia sessuale e multe salate per i datori di lavoro che non la rispettano.

**Il Sud registra il più alto numero d'imprenditrici del Paese: crede sia una risorsa per l'economia meridionale e come sfruttarla?**

Non soltanto ci sono moltissime imprenditrici ma, nell'anno appena concluso, c'è stato un vero e proprio boom di "imprese rosa": + 21 %. Il Mezzogiorno è un'area del nostro Paese che mi sta particolarmente a cuore, per questa ragione ho accolto con grande soddisfazione l'approvazione del Piano per il Sud: 100 miliardi di euro, distribuiti per settori, tra cui anche le imprese giovanili e femminili, allo scopo di sostenere la nascita di nuove imprese con prestiti agevolati.

**Più donne nei partiti e nelle istituzioni: cosa cambierebbe nel dibattito politico e nel Paese?**

Cambierebbe molto e il cambiamento è necessario. È questa la ragione per cui il Consiglio dei Ministri ha approvato un Disegno di legge da me predisposto che introduce la possibilità di esprimere una seconda preferenza nel caso si voti un candidato di genere diverso alle Comunali, che obbliga le amministrazioni a includere donne nelle giunte, e, prima ancora, inserirle nelle liste. Ben 2300 Comuni, a oggi, sono amministrati da soli uomini. Spero che questa rivoluzione, che parte dal basso, possa diventare prestissimo una legge dello Stato.

# 'M'ILLUMINO D'IMPRESA' IDEE E STRUMENTI PER PROMUOVERE IL LAVORO AL FEMMINILE



LE INIZIATIVE DEL COMITATO PER L'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI ROMA

di Serena Dell'Aira, Elisabetta Maggini  
*Commissione Comunicazione e Relazioni Esterne  
Comitato per l'Imprenditorialità Femminile  
della Camera di Commercio di Roma*

La donna che “fa impresa” spesso è artefice di valori positivi e circoli virtuosi nel sistema sociale dove opera rappresentando l'espressione di uno sviluppo economico sostenibile, flessibile, intelligente e portando con sé una carica innovativa nella scala delle priorità e nelle “regole del gioco” perché imposta la sua attività ispirandosi a principi etici, al naturale ascolto partecipato ed a un approccio pragmatico nel problem solving.

Ma in un contesto in cui il binomio donna-potere propone modelli drammaticamente svilenti, è possibile far emergere il contributo innovativo e proficuo del genere femminile?

Fuori dalla retorica, ormai abusata, agevolare le donne che creano impresa significa contribuire allo sviluppo complessivo del territorio.

Il Comitato per la Promozione dell'Imprenditorialità Femminile della Camera di Commercio di Roma, presieduto da Alberta Parissi, opera partendo da questo presupposto. Proponendosi come istituzione di riferimento per le imprenditrici e aspiranti tali, individua e promuove azioni e strumenti idonei a moltiplicare e ottimizzare le opportunità sia a livello strategico, sia di sostenibilità imprenditoriale.

Per raggiungere i suoi obiettivi, il Comitato, cui partecipano le principali realtà associative del territorio, lavora su quattro aree prioritarie di intervento.

**1. Credito:** favorisce un dialogo concreto tra banche e imprese femminili, ricercando nuove condizioni e agevolazioni con i consorzi di garanzia fidi.



Giancarlo Cremonesi  
*Presidente della Camera di Commercio di Roma*

Attraverso indagini conoscitive, il Comitato affronta le difficoltà dell'accesso al credito, propone azioni di supporto alla crescita del settore imprenditoriale femminile e attua programmi di filiera.

**2. Best practice e Territorio:** sottolinea l'importanza della produttività dell'imprenditoria femminile come fattore di crescita del Paese e il suo ruolo centrale nel dibattito economico in ambito europeo e nazionale.

Svolge un'attenta opera di ricerca e monitoraggio dello scenario economico ed imprenditoriale nel suo complesso, con particolare attenzione alle sfere di criticità in cui il contributo femminile può creare valore aggiunto, favorendo la ripresa di settori a rischio. Compie altresì, un'azione mirata di sensibilizzazione e informazione rivolta al vasto pubblico e consente di conoscere ed accedere, a livello europeo e nazionale, ad opportunità quali normative, statistiche economiche, politiche di promozione delle pari opportunità.

**3. Politiche di Conciliazione vita-lavoro:** promuovendo all'interno del mondo imprenditoriale politiche di conciliazione tra vita privata e lavoro, suggerisce parallelamente sia l'adozione di strumenti volti a facilitare l'accesso delle professionalità femminili in tutti gli ambiti, sia il superamento delle discriminazioni nei percorsi di carriera e salariali.

**4. Comunicazione e Promozione:** l'efficacia delle attività del Comitato risulta rafforzata da una precisa strategia di comunicazione.

Attraverso un sistema di collaborazioni e sinergie con le Istituzioni; la sottoscrizione di numerosi accordi e protocolli d'intesa, il Comitato coordina e gestisce operazioni di supporto all'imprenditoria femminile. Solo un esempio: un protocollo d'intesa tra Camera di Commercio e Provincia di Roma, riguarda gli incentivi all'impresa, le tecnologie, la formazione e i giovani.

Il “Premio Impresa Donna” e “Vinci la tua sede per un anno” presso il Tecnopolo Tiburtino, sono i due premi annuali, istituiti dal Comitato e volti a sostenere in modo concreto le neo imprenditrici e a premiare la migliore e innovativa idea femminile. A breve, sul sito della Camera di Commercio di Roma, saranno pubblicati i bandi di concorso e le modalità di partecipazione.

# GIOVANI E IMPRESE UNA STRADA IN SALITA

di Michele Tiraboschi, *Direttore scientifico Adapt*



Sono ancora molte le sfide aperte per l'occupazione giovanile in Italia. Non a caso si parla di una vera e propria "emergenza giovani". Emergenza nei numeri: conta poco meno di sei milioni la popolazione tra i 15 e i 24 anni. Pochissimi, rispetto ai coetanei europei, per non parlare di brasiliani, cinesi, indiani. Emergenza nel mercato del lavoro: quasi un giovane italiano su tre è disoccupato. In media l'età del primo impiego – 22 anni – è ritardata da percorsi universitari che si concludono anni dopo il loro naturale termine. I motivi del ritardo si ritrovano anche nella dubbia qualità di scelte educative che, oltre a non offrire solide prospettive occupazionali, rischiano di rivelarsi lontane dalle aspettative e attitudini dei giovani. Ma emergenza che è anche culturale: le previsioni assicurano che nei prossimi anni le imprese cercheranno forza lavoro altamente qualificata, specializzata, preparata a guidare le prossime rivoluzioni tecnologiche. E noi indugiamo ancora in una società che perpetua un modello formativo generalista che, lungi dallo scomparire, dovrebbe piuttosto integrarsi con la spina dorsale tecnica e tecnologica tradizionale della vocazione italiana. Giovani e imprese: un incontro difficile, dunque. Spesso caratterizzato da mancanza di fiducia e investimento sulle nuove leve. Percorsi a singhiozzo, senza formazione. Stage. Al massimo contratti a progetto. Sono queste le offerte che i giovani si trovano di fronte. E, dall'altro lato, le imprese non possono contare su una forza lavoro preparata alle sfide dei mercati globali. Il risultato, in questi anni, è stato l'uso sconsiderato e l'abuso dei preziosi strumenti che il nostro ordinamento giuridico mette a disposizione. Che ne servano di nuovi, pare un'ipotesi da escludere. Innalzare la qualità delle nostre Accademie è forse una strada, ma non sempre necessaria se, come affermano molte imprese, i laureati italiani non se la cavano male. Serve, senz'altro, razionalizzare l'offerta formativa e alzarne la qualità, anche alla luce di ciò che aspetta i giovani dopo lauree e dottorati che, con riferimento agli ambiti disciplinari umanistici e generalisti, spesso le imprese non cercano. Occorre allora lavorare su due fronti. Il primo è l'orientamento, per aiutare i giovani a scoprire i propri talenti, a fare scelte coerenti con le proprie aspirazioni. Il secondo è la necessità di creare opportunità, flessibili e dinamiche, per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Sono le imprese stesse a esprimere il bisogno di selezionare, formare, motivare i giovani. Necessità in molti casi ostacolata dalla difficoltà di trovarli, prima di tutto! Anche perché singhiozzano il dialogo e la collaborazione con gli Atenei, tranne quelli dotati di funzionanti uffici di *placement*. Mercato del lavoro e percorsi accademici viaggiano ancora su due binari paralleli. L'offerta formativa universitaria, dicono le imprese, non è in grado, da sola, di creare figure professionali in linea con le esigenze del mercato. Motivo per cui alcune aziende, le più virtuose, hanno progettato assieme alle sedi di formazione i programmi, sia universitari sia delle Scuole superiori. Ma i casi illuminati non bastano a ridurre lo strutturale disallineamento nella domanda di competenze. Questo vale per gli uomini, ma è ancor più vero per le donne, quasi mai orientate nella scelta di carriere formative di natura tecnica. Un distacco, quello di genere, che interessa anche altri Paesi europei. Ma che si rivela drammatico in uno Stato, come il nostro, con territori in cui solo una donna su tre lavora. Se l'indirizzo universitario è importante, conta molto di più orientare gli adolescenti e le adolescenti nella scelta delle carriere educative alla soglia dell'età da lavoro: 14, 15 anni. È a quest'età che si possono scoprire, accompagnare, orientare i talenti, di tutti i ragazzi. E costruire insieme a loro percorsi virtuosi di crescita. Sebbene talvolta sia ritenuto ostile e complesso, il quadro normativo italiano offre gli strumenti necessari per realizzare questi obiettivi. È il caso dell'apprendistato, nelle sue tre tipologie disciplinate dalla legge Biagi nel 2003. Un istituto che da 15 anni è oggetto di continui interventi legislativi ma che, ancora, non decolla. I prossimi interventi del Legislatore non potranno trascurare gli impegni che Governo, Regioni e parti sociali hanno preso per un suo rilancio. Sia con l'Intesa del Febbraio 2010, contenente le Linee guida per la formazione, sia con l'Intesa per il rilancio dell'apprendistato. Una volontà comune di superare pregiudizi e vizi antichi che, nei fatti, tolgonon a giovani e imprese la possibilità di costruire insieme percorsi virtuosi, di reciproca crescita e valorizzazione.

# LE OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI DEI GIOVANI IL RUOLO DEL PLACEMENT UNIVERSITARIO

Qual è il ruolo degli uffici di *placement* delle Università nel difficile compito di traghettare i giovani al mondo del lavoro? A questa domanda risponde la ricerca che Adapt ha condotto per la Fondazione Marisa Bellisario (versione integrale su [www.adapttech.it/placement](http://www.adapttech.it/placement)). Il risultato è una mappatura dettagliata degli uffici *placement*, un monitoraggio completo e ragionato di strutture e servizi, che rileva modelli prevalenti, buone prassi e criticità.

## IL PLACEMENT UNIVERSITARIO: COME NASCE, COME FUNZIONA E COME DOVREBBE EVOLVERSI

È con la riforma Biagi del 2002 che “le Università pubbliche e private, comprese le Fondazioni universitarie” sono state “autorizzate allo svolgimento dell’attività d’intermediazione”, allo scopo di agevolare l’inserimento dei propri laureati nel mercato del lavoro. Le Università, naturalmente, non sono agenzie per il lavoro, né con esse in concorrenza. Il testo stesso della Legge, infatti, stabilisce per gli Atenei obblighi stringenti e specifici, sottolineando, tra l’altro, che l’attività d’intermediazione svolta sia esente da “scopo di lucro” .

### I ATTIVITÀ DI PLACEMENT

#### DEFINIZIONE

*È sinonimo di:*  
Collocamento  
Mediazione  
Incontro tra domanda e offerta di lavoro  
Intermediazione

#### INTERMEDIAZIONE

*Mediazione tra domanda e offerta di lavoro comprensiva di:*  
Raccolta curricula  
Preselezione e costituzione di banca dati  
Comunicazioni alle autorità competenti  
Orientamento professionale  
Progettazione ed erogazione attività di formazione finalizzata all’inserimento lavorativo

#### UNIVERSITÀ E INTERMEDIAZIONE

*Possono svolgere attività d’intermediazione, rispettando i requisiti:*  
Università pubbliche e private  
Fondazioni universitarie, solo se con oggetto l’alta formazione e impegnate nelle problematiche del mercato del lavoro

---

## **REQUISITI E OBBLIGHI**

- Assenza di scopo di lucro
  - Inserimento in Cliclavoro (borsa lavoro) dei CV di studenti e neolaureati
  - Pubblicazione CV su sito di Ateneo
  - Invio informazione a Ministero relativa al funzionamento del mercato del lavoro
- 

## **PROCEDURA**

- Comunicazione preventiva al Ministero del lavoro
  - con autocertificazione dei requisiti
- 

## **SOGGETTI INTERMEDIATI**

- La normativa non pone limiti o divieti
  - Interesse dell'Università è intermediare propri studenti
  - Può intermediare anche altri studenti e neolaureati
- 

Le critiche e perplessità all'introduzione di tali previsioni normative non sono certo mancate. Tuttavia, occorre ricordare che sono state le imprese alla ricerca di giovani laureati a rivolgersi, da tempo e spontaneamente, alle Università o, più spesso, ai singoli professori, attribuendo così agli Atenei un ruolo del tutto analogo a quello del collocamento. Il riconoscimento alle Università dell'attività di *placement*, quindi, risponde a una logica ben precisa: innescare un circolo virtuoso, facilitando quella transizione scuola-lavoro, le cui difficoltà ancora tanto compromettono il mercato del lavoro italiano.

Nei fatti, l'intermediazione affidata alle Università è uno straordinario strumento a disposizione del mondo accademico per intercettare la domanda di competenze e professionalità del mercato del lavoro ed elaborare un'offerta formativa che risponda alle esigenze delle imprese, aumentando l'occupabilità dei propri laureati e facilitandone l'inserimento.



## **PLACEMENT ATTIVAZIONE DI UN PROCESSO VIRTUOSO**

---

### **OBIETTIVO**

Facilitare la transizione scuola-lavoro

---

### **PROCESSO**

- Intercettare la domanda di competenze e professionalità del mercato del lavoro
  - Elaborare un'offerta formativa che risponda alle esigenze delle imprese
  - Mirare a una maggiore occupabilità dei propri laureati e facilitarne l'inserimento
- 

Dalla ricerca emerge chiaramente che gli uffici di orientamento e *placement* sono, a oggi, ampiamente diffusi all'interno del sistema universitario italiano ma risentono ancora di una logica di esclusivo incrocio tra la domanda di lavoro e i *curricula* di studenti o laureati.

Una logica limitante rispetto a una completa ed estensiva interpretazione della loro funzione e del loro ruolo: orientare le Università nella rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese e nella programmazione di un'offerta formativa coerente e dialogante con le esigenze del mercato. È in questa capacità d'integrazione tra istruzione e mercato del lavoro - anche nell'ottica di una necessaria rivisitazione della offerta formativa universitaria, spesso autoreferenziale e non rispondente alle richieste di figure professionali espresse dal mercato - che l'Europa ha individuato uno degli strumenti per superare le difficoltà occupazionali dei sistemi nazionali.

# 3

## TIROCINO DI FORMAZIONE E ORIENTAMENTO

Periodo di formazione a completamento e/o integrazione del proprio percorso di studi

### FINALITÀ FORMATIVA

Approfondire, verificare e ampliare le conoscenze acquisite durante il percorso di studi

### FINALITÀ ORIENTATIVA

Offrire un primo approccio con un contesto lavorativo

Fare esperienza delle dinamiche organizzative di una azienda

Orientare le proprie aspettative e i propri progetti di vita professionale

E tra le leve innovative di un'interpretazione moderna di *placement*, rientrano a pieno titolo il tirocinio formativo e il contratto di alto apprendistato. Ma mentre il primo è ampiamente conosciuto e dibattuto, il secondo resta, purtroppo, ancora nell'ombra.

In concreto, l'apprendistato di alta formazione è finalizzato all'acquisizione di un titolo di studio universitario attraverso la formazione accademica e la formazione *on the job*. Esso presuppone l'assunzione dello studente sulla base di un contratto di apprendistato e dunque implica che l'attività di *placement* da parte dell'Ateneo avvenga nella fase iniziale del percorso formativo e non in quella conclusiva. È evidente il vantaggio di una simile inversione: l'apprendista/studente anticipa il proprio ingresso nel sistema produttivo e al contempo rimane pienamente inserito nel percorso formativo che gli garantirà l'acquisizione di un titolo di studio.

# 4

## ALTO APPRENDISTATO COME LEVA DI PLACEMENT

Anticipa ingresso nel mercato del lavoro durante lo studio

Consente di ottenere un titolo di studio di alta formazione attraverso formazione in aula e formazione *on the job*

Nonostante simili potenzialità - dimostrate sul campo e nel corso di numerose sperimentazioni - l'apprendistato per percorsi di alta formazione risulta ancora poco diffuso, molto probabilmente a causa dell'impreparazione culturale di tutti gli attori coinvolti, dalle Università, ai datori di lavoro, agli studenti. Gli Atenei in primo luogo, pertanto, dovrebbero armarsi di conoscenze e strumenti utili a diffondere presso tutti i soggetti coinvolti una maggiore consapevolezza e padronanza di tale tipologia contrattuale, contribuendo così a implementarne l'uso e a rendere i percorsi di formazione in apprendistato leve fondamentali di *placement*. Indubbiamente, una tale visione di ampio respiro dei servizi di *placement* è auspicabile ma non esaustiva. Alla base dell'attività di placement, infatti, resta la mediazione tra domanda e offerta di lavoro: fare in modo che le imprese possano reperire in modo assolutamente trasparente e immediato i *curricula* di studenti e neolaureati rappresenta uno degli strumenti prioritari per l'accesso dei giovani al mercato del lavoro.

Le asimmetrie informative, gli ostacoli che da tempo impediscono un fluido e costante incrocio tra domanda e offerta di lavoro, nonché l'aumento - causato anche dalla recente crisi economica - dei livelli di disoccupazione giovanile, hanno spinto il Governo a intervenire in modo deciso e incisivo per garantire l'effettiva diffusione telematica dei *curricula* dei laureati, introducendo l'obbligo di pubblicazione sui

siti degli Atenei e sul portale creato dal Ministero del Lavoro, *Cliclavoro* (borsa lavoro). La pubblicazione telematica dei *curricula*, infatti, consente ai datori di lavoro di entrare facilmente e rapidamente in contatto con i laureati, recuperando informazioni e dati che, a oggi, spesso risultano difficilmente e non immediatamente accessibili.

## 5 DIFFUSIONE DEI CV DEI LAUREATI

*Nuovo obbligo per gli Atenei (Collegato Lavoro)*  
Pubblicazione CV studenti e laureati su sito di Ateneo  
Inserimento CV in Cliclavoro

*Obiettivo*  
Effettiva diffusione dei CV di studenti e laureati  
Accesso diretto e immediato ai CV da parte delle imprese  
Facilitazione dell'incontro tra imprese e studenti e laureati

## LA MAPPA DEL PLACEMENT UNIVERSITARIO ITALIANO

L'indagine empirica sugli uffici di orientamento e *placement* delle Università italiane è consistita in una loro mappatura attraverso l'accesso ai siti internet degli Atenei e delle singole Facoltà.

La ricerca ha coinvolto due piani differenti: da un lato, un'analisi puntuale dell'organizzazione degli uffici di *placement* e di orientamento (comprendendo anche quelli preposti all'attivazione di *stage* e tirocini) e, dall'altro, l'individuazione della visione e della progettualità delle funzioni svolte. Due risvolti che si sono rivelati reciprocamente connessi: in molti casi, infatti, la visione condiziona di fatto l'organizzazione logistica e il *modus operandi*.

Sono state così rilevate informazioni relative all'effettiva attività degli uffici e notizie su referenti, contatti e sedi, confluite nella cartina interattiva del *placement* universitario ([www.adapttech.it/placement](http://www.adapttech.it/placement)). Attraverso la selezione sulla cartina interattiva di ciascuna Regione, si accede all'elenco delle Università presenti nel territorio ed entrando nello spazio dedicato a ogni Università, è possibile consultare informazioni relative agli uffici di Ateneo e/o di Facoltà.

Il primo dato positivo rilevato è la grande diffusione degli uffici di *placement*, che risultano attivati nella quasi totalità degli Atenei italiani. Anche laddove non siano presenti, inoltre, esiste quasi sempre qualche attività inherente, come le bacheche *online* con gli annunci delle aziende.

## 6 DIFFUSIONE DEGLI UFFICI DI PLACEMENT NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

98% Atenei con Ufficio *Placement*

2% Atenei senza Ufficio *Placement*

# PosteMobile è 1 di famiglia.

Create il vostro gruppo:  
parlate ed inviate SMS tra voi a



Passate a PosteMobile entro il 31 luglio  
e scegliete "PosteMobile INSIEME":  
l'offerta per la famiglia, ideale anche per gli amici!

Con PosteMobile INSIEME fino a 4 SIM si parlano e si scambiano SMS a solo 1 cent, senza scatto alla risposta e con tariffazione a scatti anticipati di 30 secondi. Le chiamate verso gli altri numeri costano 14 cent/min e gli SMS verso gli altri cellulari 10 cent ciascuno.

Ogni mese per usufruire delle tariffe PosteMobile INSIEME è sufficiente aver ricaricato la propria SIM appartenente al gruppo di almeno 10€ nel mese precedente. In assenza di una ricarica di almeno 10€/mese, le tariffe sono: 16 cent/min e 12 cent/SMS. Tutte le tariffe sono valide per il traffico nazionale.

**Poste**  
*mobile*

[postemobile.it](http://postemobile.it)

chiama il 160



Gruppo Posteitaliane

**Colloqui** conoscitivi di accoglienza  
**Consulenza e assistenza stesura del CV,**  
**preparazione ai colloqui, elaborazione di un progetto professionale**  
 Gestione della banca dati contenente i CV di tutti gli studenti dell'Ateneo  
**Matching** tra ricerche di personale delle aziende e profili degli studenti e laureati  
 Gestione di **bacheche on line** con annunci aziendali  
 Organizzazione di **visite aziendali, career day, job corner**  
 (stand informativo aziendale), **presentazioni aziendali**  
 Attivazione e gestione amministrativa **tirocini di orientamento al lavoro**

Passando alle attività svolte dagli uffici, ne sono state rilevate e catalogate numerose e differenti, anche se a svolgerle tutte sono solo alcuni, virtuosi, Atenei italiani con un'esperienza matura in quest'ambito. Nella maggior parte dei casi, infatti, le Università forniscono solo alcuni dei servizi descritti, secondo modalità e combinazioni differenti a seconda dell'organizzazione interna dell'Ateneo.

## UN MODELLO TRADIZIONALE E UNO MODERNO

Sono proprio le singole scelte degli Atenei in tema di configurazione della logistica degli uffici e natura dei servizi, a far emergere due modelli che ispirano le funzioni di orientamento e *placement*.

Alcune Università, infatti, si segnalano per una visione integrata delle azioni orientative e di *placement*, rivelando una predisposizione a considerare il *matching* Università-Azienda come un processo continuo e non relegato al momento specifico d'ingresso nel mercato del lavoro.

In sostanza, considerano entrambe le attività come azioni differenti di un unico intervento: creare una rete di contatti tra mondo accademico e mondo delle imprese per facilitare la transizione dei propri laureati al lavoro. In questo caso, viene sviluppato un sistema integrato di servizi, che vede il *placement* non certo e non solo come momento successivo alla laurea ma, di fatto, lo anticipa sin dall'inizio del percorso accademico, attraverso numerosi momenti di orientamento e contatto con il mondo del lavoro (presentazioni, incontri aziendali, tirocini, etc).

Altri Atenei, invece, mostrano un impianto organizzativo che opera a livello di Facoltà e senza un coordinamento centrale. In pratica, confermando la tradizionale visione organizzativo-gestionale dell'accademia italiana, tengono distinte le due attività di *placement* e orientamento, prevedendo risorse, strutture e spazi distinti, in un quadro di autonomia e separazione.

### MODELLO 1

**Integrazione** delle attività  
**Centralizzazione** degli uffici  
 Servizi organizzati a livello di **Ateneo**

### MODELLO 2

**Separazione** delle attività  
**Decentramento** degli uffici  
 Servizi organizzati a livello di **Facoltà**

Queste differenti impostazioni si riflettono sull'organizzazione degli uffici all'interno dei singoli Atenei. Prevale un'organizzazione centralizzata dove i servizi sono integrati; un decentramento a livello di Facoltà dove i servizi sono gestiti separatamente.

A prescindere dai modelli adottati, tali servizi sono ormai ampiamente diffusi nelle Università e si segnalano esperienze evolute di transizione Università-lavoro che accompagnano i giovani durante tutto il percorso accademico.

## 9

### GESTIONE DEI SERVIZI DI PLACEMENT, ORIENTAMENTO E TIROCINI

 69,4% Modello integrato

 30,6% Modello separato

## LE CRITICITÀ

Quanto all'effettivo funzionamento degli uffici, l'indagine empirica ha rilevato l'esistenza di alcune criticità: una carente trasparenza delle informazioni fornite dai siti internet e una non immediata reperibilità dei CV degli studenti da parte delle imprese, spesso accessibili solo tramite registrazione o diretto contatto con gli uffici. Nonostante una recente normativa abbia previsto l'obbligo di pubblicazione sul sito di Ateneo dei CV di studenti e laureati, le Università non si sono di fatto adeguate, anche perché in attesa di chiarimenti ministeriali.

È vero che la stragrande maggioranza mette in qualche modo a disposizione delle aziende i CV, ovvero le liste di nominativi di laureandi o laureati, prevalentemente attraverso una registrazione e un *login*. Tuttavia, si tratta di modalità che non assolvono all'obbligo previsto dalla legge. Peraltro, le informazioni fornite attraverso i siti *web* di Ateneo non sono completamente trasparenti. Per esempio, di frequente non appare chiaro se con la procedura di *login* sia possibile visionare direttamente i *curricula* degli studenti o se altri siano i servizi offerti.

## 10

### ACCESSO A CV DIRETTAMENTE TRAMITE SITO INTERNET

 50% Si (con login)

 36% No

 9% Si

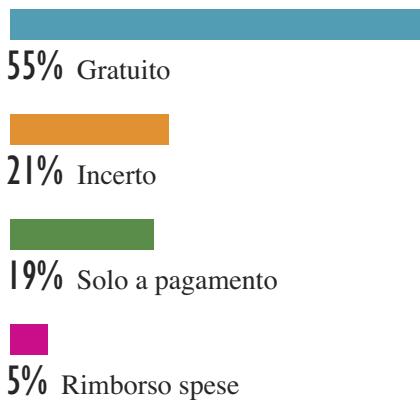
 5% Non è certo

Rispetto all'assenza di scopo di lucro, la quasi totalità delle Università rispetta il dettato normativo, rendendo disponibili i CV o le liste in modo completamente gratuito. La motivazione dell'onerosità del servizio di accesso ai CV da parte di alcuni Atenei, invece, è determinata dal collegamento con il consorzio Almalaurea, che offre il servizio a pagamento. Conseguentemente le tariffe, in alcuni casi pubblicate sui siti, in altri casi omesse, sono quelle stabilite da Almalaurea e indicate nel suo sito ufficiale per l'acquisto dei CV.



## GRATUITÀ

### O ONEROSITÀ DELL'ACCESSO AI CV



Da segnalare che alcuni Atenei che aderiscono al consorzio Almalaurea prevedono contemporaneamente servizi gratuiti gestiti direttamente e il servizio a pagamento svolto da Almalaurea. Un'altra criticità che emerge, inoltre, è la sostanziale assenza di una prospettiva di genere. Nei contesti di *placement* e orientamento, infatti, sembra che la parità di genere non venga percepita come reale problematica, a dispetto degli esiti discriminatori a cui poi si assiste sul mercato del lavoro.

## PER UN MODELLO VIRTUOSO DI PLACEMENT UNIVERSITARIO

In conclusione, a concorrere alla formulazione di un servizio di *placement* che possa dirsi davvero efficace, ovvero realizzzi in concreto un'agevole transizione dall'Università al mercato del lavoro, sono una molteplicità di fattori concomitanti.

In primo luogo, il ruolo del *placement* dovrebbe iniziare ancor prima che gli studenti entrino nel mondo accademico, in quella delicata e importante fase di orientamento che deciderà il loro percorso formativo.



## LE LEVE

### DI UN PLACEMENT EFFICACE

- Orientamento anticipato** nelle scuole superiori per una scelta consapevole dell'Università
- Istituzione di corsi di laurea** e progettazione di un'offerta formativa coerenti con i fabbisogni professionali e formativi delle imprese
- Anticipazione e rilevazione** dei fabbisogni del sistema produttivo
- Abbassamento** dell'età alla laurea
- Possibilità di tirocini** formativi e di orientamento
- Potenziamento** dei **momenti d'incontro** tra imprese e studenti (presentazioni aziendali, *job corner*, visite aziendali, *career day*, etc.)
- Pubblicazione** su siti internet di Ateneo dei CV di studenti e laureati per un effettivo e immediato accesso da parte delle imprese

Il ruolo del placement in questa fase dovrebbe assolvere a due funzioni precipue: fornire informazioni dettagliate sulle caratteristiche e specificità dei corsi di laurea e sul contenuto dell'offerta formativa delle diverse Facoltà, ma anche “svelare” agli studenti le reali prospettive occupazionali delle diverse lauree in termini di richieste da parte del mercato del lavoro. Una funzione, quest'ultima, che difficilmente viene assolta dai servizi di orientamento in entrata delle Facoltà, volti comunque a incrementare il numero di iscritti e dunque tendenzialmente esposti a un'ottica “promozionale”.

Un altro compito prioritario del *placement* universitario è la programmazione di un'offerta formativa che moltiplichì le possibilità di assorbimento da parte del mercato del lavoro. Un piano di formazione, pertanto, da strutturare in stretta sinergia con le esigenze delle imprese e che abbia come obiettivo non secondario l'abbassamento dell'età di laurea, consentendo un più rapido ingresso nel mercato del lavoro. Il concetto basilare e fondante diventa quindi quello di occupabilità dei laureati e risulta strettamente interconnesso con un'attenta e puntuale anticipazione e rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali del mercato del lavoro. Per questa ragione, è necessario che gli uffici di placement non solo compiano formalmente e informalmente tali rilevazioni, ma siano in grado di raccordarle tra loro.

Perché un *placement* possa dirsi efficace, inoltre, non può prescindere dall'offrire agli studenti, già durante il percorso accademico, l'opportunità concreta di far esperienze lavorative che mettano alla prova le loro aspettative e le reali attitudini. E dunque si rivela indispensabile l'impegno delle Università a progettare, realizzare e proporre tirocini formativi e di orientamento, così come percorsi universitari in apprendistato. Contestualmente, devono essere potenziate tutte le attività e iniziative (presentazioni aziendali, *job corner*, visite aziendali, *career day*, ecc.) che consentano un contatto diretto e un incontro non mediato degli studenti con le aziende.

Solo attraverso questo accordo sarà possibile strutturare un collegamento costante ed efficace tra il mondo universitario e il sistema produttivo.

Ancora una volta, infine, perché il ruolo di placement possa dirsi assolto, le Università devono garantire l'effettiva e immediata messa a disposizione dei CV di studenti e laureati, sia attraverso i siti di Ateneo, sia attraverso l'inserimento nella borsa continua nazionale del lavoro. Questo per favorire e facilitare una maggiore fluidità e trasparenza del mercato.

E, infine, sarebbe altresì auspicabile che nella fase di orientamento agli studi e di supporto nella transizione al lavoro, gli Atenei non trascurino l'ottica di genere. Un'azione qualificante in questo senso non potrà fare a meno di adottare azioni, oggi completamente assenti, che supportino le giovani laureate nell'inserimento nel mercato del lavoro, favorendo condizioni di parità nell'accesso alle opportunità di occupazione.



Coordinamento scientifico:

Silvia Spattini

Gruppo di ricerca:

Eliana Bellezza, Roberta Caragnano,  
Emmanuele Massagli, Silvia Spattini,  
Michele Tiraboschi

# “MEGLIO GIOVANE CARROZZIERE CHE LAUREATO IN NULLA”

Intervista a Giuseppe De Rita, *Presidente Censis*

“Forse in passato si era troppo rigidi e formali, ma oggi pure i tirocini in casa di amici diventano crediti formativi, sfornando una massa di generici, di cui non ci facciamo nulla”. Non ha mezzi termini il Presidente del Censis: condanna il mito del figlio laureato e la proliferazione di corsi di laurea generici. La soluzione? “È il lavoro che forma, solo il lavoro: affiancare il giovane, insegnargli un mestiere, il resto sono tutti discorsi astratti e inutili”.

È un vero e proprio ‘bagno di realtà’ quello che impone una conversazione con il Professor Giuseppe De Rita, sociologo, fondatore e Presidente del Censis, acronimo di Centro Studi Investimenti Sociali, in realtà una delle massime e più ascoltate autorità in fatto di tendenze socio-economiche in Italia.

Niente “discorsi da Presidente di Confindustria”, niente ideologizzazioni, niente panegirici inutili. Non un solo colpevole ma tanti, chiamati per nome e cognome. Nessun appello al ‘sistema’ tanto in voga, ma ricette con pochi, semplici ingredienti.

“Basta con gli studi inutili, meglio andare a lavorare in fabbrica!”, aveva detto provocatoriamente, suscitando applausi liberatori e qualche preoccupata censura. In realtà, lungi dal voler provocare, la sua è una lucida e spassionata analisi dello stato dell’arte. “Qui non si tratta di formare nuova classe amministrativa, sia pubblica sia privata. La verità – sostiene De Rita – è che oggi abbiamo un *surplus* di laureati in discipline non fruibili. Che ci facciamo con le centinaia di migliaia di laureati in comunicazione di massa? Le veline, i ricercatori sui programmi tv? E con i tanti laureati in scienze della formazione, quando sappiamo che per trent’anni nella scuola non entrerà nessuno? Negli ultimi decenni abbiamo continuato a formare gente che non aveva una sua collocazione professionale precisa. Solo che fino a trent’anni fa queste ‘persone istruite’ finivano nell’impiego pubblico o nel *back office* delle società assicurative, mentre oggi anche a livelli di banale organizzazione di una banca non si assume più il ‘laureato in nulla’. E così ci ritroviamo con una gigantesca discrasia tra *output* universitario e *input* formativo, che crea quella bolla di due milioni di persone che non studiano e non lavorano”.

Ed è proprio l’ultimo studio del Censis a lanciare l’allarme: in Italia lavora il 66,9% dei laureati di 25-34 anni contro l’88,5% del Regno Unito e il 35% di loro non ha raggiunto la piena autonomia (percentuale che sale al 45% tra le donne e al 53% nel Mezzogiorno).

Quanto ai ‘colpevoli’, De Rita non assolve nessuno. Iniziando dalle famiglie. “Il mito del figlio laureato – dice – ha portato a tante scelte stravaganti. Da trent’anni sostengo che spesso hanno avuto più successo, almeno finanziario, quei ragazzi usciti dalla scuola che si sono messi a fare gli aiuti carrozzieri e a 25 anni hanno già una bottega in proprio, piuttosto che i loro colleghi che si sono laureati a 26 anni e mezzo ma senza alcuna possibilità di entrare nel mercato del lavoro”. Ma i genitori miopi non sono gli unici imputati. “Nel ‘63-64, attorno alla Commissione speciale sulla Scuola, si fronteggiarono due opzioni antitetiche: impostare la programmazione scolastica sul rapporto tra domanda e offerta o, piuttosto, sulla diffusione a macchia d’olio di ogni livello formativo. Vinse questa seconda ipotesi: la scuola a tutti i costi perché, si diceva, più anni d’istruzione significavano più

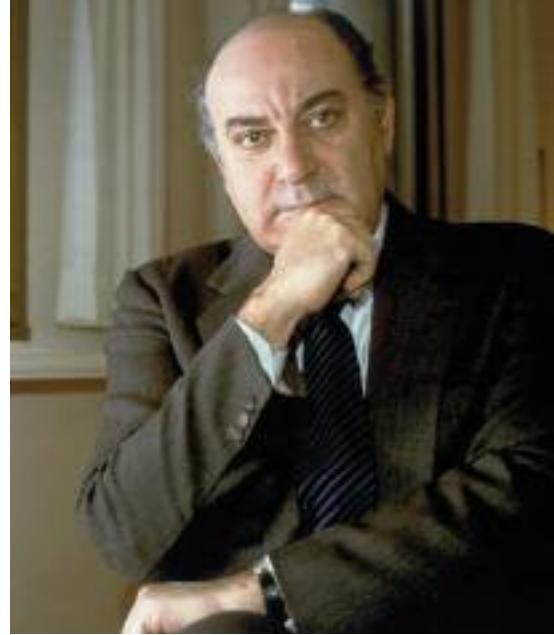
alto capitale umano per il Paese. Il risultato è che ancora oggi stiamo pagando quell'errore clamoroso, avvallato da tutte le forze politiche, di destra come di sinistra”.

A spingerci nel burrone, poi, la riforma del 3+2, allorquando viene affidata ai Senati accademici la responsabilità di definire i nuovi corsi di laurea. “Inizialmente l’offerta era di 3600 corsi accademici, poi drasticamente ridimensionati. Oggi ci attestiamo sui 2500: il che significa una genericità di approcci di lauree campate sul nulla se non sull’interesse di chi le ha organizzate e ha avuto il potere di imporle in Senato accademico. Scienze della Comunicazione è solo la punta dell’iceberg. Vengo da una laurea in Giurisprudenza, quando esisteva un solo corso di laurea per Facoltà: 18 esami obbligatori e tre facoltativi. Forse allora si era troppo rigidi, formali, ma oggi pure i tirocini in casa di amici diventano crediti formativi, sfornando una massa di genericci, di cui non ci facciamo nulla. È evidente che la figlia del negoziante di un paesino dell’Umbria laureata in uno di questi corsi non andrà a fare la commessa del supermercato ma aspetterà chissà quale impiego. La realtà è che i giovani sono stati attratti da una sovrabbondanza e proliferazione insensata dell’offerta formativa, tipica dell’età moderna. Hanno sbagliato e ora ne stanno pagando il prezzo”.

Ridare responsabilità formativa all’impresa? De Rita salta sulla sedia! “Se la mettiamo su un piano ideologico, il giorno dopo si scatena la ridda di polemiche sul fatto che ‘l’impresa fa il suo mestiere o piuttosto schiavizza i singoli ai propri interessi’. I corsi aziendali, i Master, anche quando strutturati seriamente – e lo dice uno che ha fatto centinaia di ore d’aula – servono pochissimo. È il lavoro che forma, solo il lavoro: affiancare il giovane, insegnargli un mestiere, il resto sono tutti discorsi astratti e inutili”. L’unica strada, allora, a detta del Presidente del Censis è incentivare la formazione sul lavoro, anche con aiuti pubblici. “Non c’è altra soluzione. I contratti di formazione-lavoro sono stati pressoché aboliti perché si prestavano all’accusa del precariato. Ora non farebbero più gridare allo scandalo perché siamo tutti precari”.

Ma se gli incentivi pubblici alle imprese possono essere utili per incoraggiare e favorire una formazione sul luogo di lavoro, di nessuna utilità sono per far rimpatriare i giovani talenti. “Ho due nipoti che fanno l’Università all'estero – spiega De Rita – e so che la loro scelta di tornare o meno in Italia sarà assolutamente personale: decideranno in maniera fredda cosa conviene maggiormente loro oppure si faranno travolgere dai sentimenti. Con gli incentivi non si è mai riusciti a richiamare un ricercatore dalla più alta scuola di tecnologia del mondo. Perché poi, oltre ai processi d’incentivo alla persona, c’è il clima complessivo che bisogna tener presente”. Cosa può fare allora il ‘benedetto’ sistema Paese per attirare talenti italiani e stranieri? Non ha dubbi il Presidente del Censis: “avere centri di eccellenza, campus accoglienti, professori prestigiosi. Il sistema in quanto tale non attrae nessuno per ora. Negli anni ‘50 anni ci hanno insegnato che il processo di mobilità è dettato da *push* e *pull factor*. In Italia oggi ci sarà pure un *push factor* dettato dall’insoddisfazione per le condizioni, ma a prevalere è l’attrazione verso l’eccellenza. Se faccio il ricercatore socio-economico a Roma e voglio approfondire il mio campo d’indagine, vado nell’Università inglese in cui insegna Bauman (NdR il filosofo e sociologo della “società liquida”). Mi domando allora: quanti centri di ricerca sono attrattivi oggi in Italia per i nostri ma anche per i giovani talenti stranieri?”.

Un ‘bagno di realtà’, appunto.



# “NON LASCIAMO LE UNIVERSITÀ IN MANO AI PROFESSORI!”

Intervista a Pier Luigi Celli, *Direttore Generale LUISS Guido Carli*

È una bocciatura su tutti i fronti quella di Pier Luigi Celli. Professori universitari, Politica, Imprese, Paese, nessuno sembra salvarsi dall'analisi severa di un manager di lungo e onorevole corso, entrato alla LUISS Guido Carli come Direttore Generale “perché c'era bisogno di dare una mano ai giovani”. E sulle quote rosa dice: “sono un artificio che va usato per forzare le chiusure, fino a che la situazione non si normalizzerà”

L'ufficio luminoso nel quartier generale della più prestigiosa Università privata romana parla da solo: libri di filosofia e storia, politica e attualità affastellati sull'ampio tavolo accanto a stravaganti oggetti che i “suoi ragazzi” gli portano dagli Erasmus. È Professore ma è duro con i Professori e ripete come un mantra che “il core business dell'Università sono gli studenti non la *governance*, che decide semplicemente la distribuzione del potere, ovvero la legittimazione della permanenza nelle posizioni di vertice. Il vero problema – spiega Celli – è cosa insegni e come lo insegni. Per questo nel mio libro (NdR *La generazione tradita. Gli adulti contro i giovani*) dico di non lasciare l'Università in mano ai Professori, che non conoscono il mercato del lavoro e i cambiamenti che sta attraversando. Al contrario, bisogna fare entrare negli Atenei il respiro delle imprese, far sperimentare ai ragazzi, fuori dal contesto dell'aula, situazioni che insegnino loro a organizzarsi, prendere decisioni, gestire e risolvere i conflitti”.

All'anatema di Pier Luigi Celli, però, non sfuggono nemmeno le imprese, che “hanno sempre meno tempo da dedicare alla formazione, col risultato di risorse umane non immediatamente spendibili nel contesto aziendale, ma che il precariato a basso costo rende tutto sommato ‘riciclabili’. Oggi – spiega – il 90% dell’occupazione è temporanea, vuol dire che i primi anni i ragazzi li passano tra un contratto e un altro, guadagnando poco e senza tutele”. Quindi il Direttore della Luiss non ci sta a definire ‘bamboccioni’ giovani che “restano a casa per necessità”, così come si tira fuori dalla polemica sulle “facoltà inutili”. “Ma quanti ingegneri abbiamo? – domanda – E sa quanto pagano un ingegnere di prima nomina? 600-700 euro al mese. Se varca il confine prende tre volte tanto” (NdR detto da uno con un figlio neolaureato in Ingegneria meccanica e che, nonostante l'invito paterno a ‘emigrare’ – pubblicato su *La Repubblica* e che scatenò una ridda di polemiche – ha deciso stoicamente di lavorare in patria). E racconta di esser stato testimone di un caso emblematico in questo senso: un ingegnere aeronautica che manda il proprio *curriculum* in Italia e in quattro mesi non riceve risposta “perché – tuona Celli – le imprese italiane non hanno più nemmeno la civiltà di rispondere ai ragazzi”. Lo stesso CV, mandato in Gran Bretagna, ottiene riscontro dopo appena 5 giorni. Risultato: “viaggio e alloggio pagati per andare a sostenere il colloquio a Londra e assunzione immediata con un primo stipendio di 3mila e trecento sterline!”.

Altro capitolo, altra polemica: i nostri giovani devono abbandonare il mito del colletto bianco e tornare ai lavori manuali? “Sono figlio di muratore. Mio padre – racconta Celli – restaurava castelli medievali, mentre io sono partito da un contesto totalmente aziendale. Per trasmettere la manualità dei padri, bisogna che loro abbiano tempo da dedicarti e tu per imparare, perché la sapienza delle mani richiede dedizione e non solo predisposizione. Oggi, invece, nessuno ha più tempo. E poi, non possiamo chiedere i giovani di comportarsi diversamente da come li abbiamo allevati: per vent'anni abbiamo risolto loro ogni pro-

blema e ora ci aspettiamo che siano pronti al sacrificio? Ci lamentiamo che l'ascensore sociale sia fermo e poi vogliamo che i giovani tornino a fare gli operai? Io dico solo: se a metter la tuta blu è il figlio dell'avvocato son contento, se è quello dell'operaio, è un destino. Il problema in Italia non è solo economico, ma politico e culturale. Non possiamo solo predicare. La politica deve mettere in condizione tutti di accedere a qualsiasi professione, uniformare le *chances*, perché partendo da livelli diversi non si può poi usare il criterio del merito”.

E sul capitolo gerontocrazia, il fiume in piena del Direttore Generale della Luiss si colora di amaro sarcasmo. “Il problema – spiega – non è che gli anziani siano al vertice, ma che vi restino, bloccando le posizioni. E, soprattutto, che la maggior parte di loro sia arrivata al quel vertice non per competenze e meriti ma per raccomandazioni o appartenenze. Questo significa avere una classe dirigente di mediocri, che si circonderanno di gente più mediocre di loro, degradando il sistema a cascata. Finché – chiude mirabilmente Celli – ci sarà qualcuno talmente stupido da promuovere uno più intelligente di lui. Succede sempre: è la palingenesi! Io credo, invece, che il vero ruolo degli anziani ‘bravi’ sia di mettersi al lato, trasferire ai giovani le competenze, facendoli anche sbagliare”.

I dati, d'altro canto, dicono che questi giovani, sebbene all'angolo rispetto alla gestione del potere, hanno voglia di mettersi in gioco: l'impren-ditoria giovanile è in crescita ma il rovescio della medaglia è un tasso di sopravvivenza ancora basso. Su questo fronte, il Professore mostra ancora una volta un'indole a metà del guado tra docente illuminato e manager pragmatico. “Se orientati e sostenuti, i ragazzi hanno voglia di rischiare. Alla Luiss ho anche provato a riportare gli studenti originari del Sud nella loro terra, perché partissero da lì con i loro progetti d'impresa, ma ci siamo scontrati con tanti, troppi ostacoli, dalla burocrazia alla criminalità. Attualmente, abbiamo un bel vivaio d'imprese e non importa se poi muoiono: è provandoci che i ragazzi diventano imprenditori di se stessi. Il problema è che in Italia il fallimento porta alla condanna sociale mentre negli altri Paesi è un sintomo di successo: vuol dire che hai avuto coraggio e io ti rifinanzio!”

Salva i giovani, dunque, Celli ma anche le donne. “Sono le più brave! Ogni anno, tra i nostri dieci migliori laureati, otto sono donne”. Anche se non le assolve del tutto, imputando loro parte delle responsabilità di una “società arcaica”, che oggi non le premia per i loro meriti. “Nella direzione in cui va la società odierna, il modello di carriera femminile – orientato alla flessibilità, all'inclusione, alla cura delle relazioni – è vincente. Se, al contrario, le donne continueranno ad adottare un modello maschile competitivo, rinnegando tutte le componenti culturali che appartengono loro, le aziende saranno inevitabilmente indotte ad assumere il modello originale, ‘ripiegando’ sull'uomo”. Cosa pensa Celli delle quote di genere nei CdA? “Io ho sempre avuto tantissime donne al primo livello – efferma – e sulle quote sono generalmente laico: sono un artificio che va usato per forzare le chiusure che ci sono, fino a che la situazione non si normalizzerà”.

P.S. A fare il Ministro dell'Istruzione di un futuro Governo, come la fantapolitica racconta, Pier Luigi Celli dice di non pensarci proprio. Racconta di dover andare in pensione e pensa a metter su un rifugio nel Salento, ma, finita l'intervista, torna di corsa alla sua grande scrivania...



# VIAGGIO TRA GIOVANI TALENTI CHE HANNO TROVATO L'ELDORADO. LONTANO DA NOI

Secondo il Censis sono due milioni i giovani tra i 15 e i 34 anni che negli ultimi dieci anni hanno deciso di lasciare il Paese della gerontocrazia. Una vera e proprie ‘emorragia’ nel tessuto connettivo italiano, uno ‘strappo’ che inizia ad allarmare economisti e sociologi.

Con loro perdiamo forza lavoro, competitività, innovazione, ricambio generazionale. Con loro si dileguano le migliori energie del nostro Paese e la spinta propulsiva delle loro giovani menti. Con loro si prosciuga sempre più il bacino di prospettive per un domani di opportunità e cambiamento.

Invece che dati e numeri, abbiamo provato a dar volto e voce a un drappello di coraggiose: ricercatrici, archeologhe, manager, designer o semplici figlie della globalità. Giovani donne forti e determinate nelle loro scelte che raccontano Paesi diversi, dove le opportunità hanno un senso e gli orizzonti non si interrompono nel miraggio di un mutuo. Dove il successo è a portata di mano, anche per una donna, anche se giovane.

Iniziamo il viaggio da Sergio Nava.

Giornalista, classe '75, anche lui ha girato pa-recchio: Francia, Germania, Gran Bretagna e Irlanda. Rammaricato per esseri fermato al Vecchio Continente, ha varcato ogni confine intervistando i “Cervelli in fuga” italiani.



Una trasmissione settimanale su Radio 24, il libro “La Fuga dei Talenti”, un blog (<http://fugadeitalenti.wordpress.com>) che ha raccolto finora oltre 140mila contatti e recentemente anche un ‘centro studi’ on line, Nava ha deciso di raccontare le storie di quest’esercito di giovani, partiti a caccia meritocrazia e che a tornare in Italia proprio non pensano. A lui chiediamo di traghettarci in questo “mondo parallelo” che ha lasciato ogni certezza mortificante in cerca di un approdo non più sicuro ma più stimolante. Spesso galleggiando a vista, sorretto dalla fede in sé e nei propri “talenti”.

## “CERVELLI IN FUGA”: L’IDENTIKIT

Sono soprattutto trentenni (ma anche ventenni), una laurea o un Master alle spalle, mentalità aperta e pensiero “globale”, oltre che naturale propensione alla mobilità. Sono sempre più figli della cosiddetta “Generazione Erasmus”, che ha aperto ai giovani italiani le porte prima dell’Europa e poi del mondo.

Appartengono a tutte le professioni: dal ricercatore al manager, dall’ingegnere all’architetto, dal medico al comunicatore. Il mito della “fuga dei cervelli” circoscritta all’ambito scientifico (causa bassi investimenti in ricerca) è un reperto archeologico. Ora scappano tutti!

Sono la classe dirigente futura, e - al momento - “mancata” di questo Paese. “Mancata”, perché spesso sono costretti – o costrette – a emigrare per le enormi difficoltà strutturali d’inserimento e progressione di carriera che trovano in Italia. L’assenza di trasparenza e meritocrazia reale li porta a cercare altrove quelle opportunità che, troppo spesso, vengono negate qui. In altri Paesi non è una colpa avere 30 anni e una buona formazione superiore alle spalle. Non è una colpa pensare con la propria

testa e avere quella giusta creatività, portatrice d'innovazione. Non è una colpa pensare *out of the box*. Parliamo dunque di giovani talenti che o sono emigrati per cercare opportunità professionali all'estero, oppure – quand'anche sono espatriati per ampliare i propri orizzonti formativi – per paradosso, quando hanno cercato di rientrare, si sono visti obbligati ad abbassare pretese e ambizioni.

## IL PAESE PIÙ ACCOGLIENTE

Difficile circoscrivere a un singolo Paese. Diciamo piuttosto che la maggior parte sceglie ancora l'Europa perché l'integrazione continentale ha semplificato molto l'espatrio. Germania e Francia sono i due "porti" più sicuri. La Gran Bretagna ha subìto i colpi della crisi, ma è ancora ambita dagli amanti della cultura anglosassone: meritocrazia vera, in cambio però si deve accettare il rischio di minori garanzie e tutele lavorative. La Svizzera, pur fuori dalla Ue, garantisce stipendi alti e solido sistema sociale. La Spagna, anche se in profonda crisi, è considerata dai nostri giovani un Paese culturalmente libero, meno "vecchio" del nostro. E infine i Paesi scandinavi: meno semplici da un punto di vista linguistico e climatico, ma con qualità della vita e *welfare state* decisamente superiori. Gode tuttora ottima salute il "mito americano": East Coast e Silicon Valley sono il terreno di coltura di chi ama sfide e innovazione.

Oltreoceano, se vali vieni portato sul palmo della mano, se non sei all'altezza, però, sei fuori: il talento viene veramente soppesato, anche e soprattutto a scapito della qualità della vita. Infine le nuove destinazioni, su tutte la Cina. A Shanghai si respira il futuro e il cambiamento, ma la sfida è durissima, anche culturalmente. Comunque lancio sempre l'avvertenza: l'estero non è l'Eldorado. Quando emigrate iniziate una sfida, *in primis* con voi stessi, per dimostrare che valete veramente. Non aspettatevi tappeti rossi: li avrete se dimostrerete di saperci fare.

## IL TALENTO PIÙ "SCHIAFFEGGIATO" IN ITALIA E PREMIATO ALL'ESTERO.

Tre ventenni che hanno provato a farsi finanziare in Italia l'idea del portale internet "Mashape": neanche capivano il loro progetto, li consideravano

poco più che ragazzini, non li prendevano sul serio. Il solito problema delle "conoscenze" all'italiana: se non le hai, sei tagliato fuori. Loro hanno preso la valigia, si sono fatti un giro delle fiere innovative negli Usa e, quando stavano per finire i risparmi, tre veterani di You Tube hanno deciso di finanziarli. In diciannove giorni (diciannove!) sono arrivati i primi soldi. Un altro pianeta, insomma, dove il talento non ha età.

## TALENTO RIMASTO IN ITALIA VERSUS TALENTO ESPATRIATO...

Il talento che resta in Italia deve ridurre le proprie aspirazioni: in termini di salario, trasparenza della selezione e progressione di carriera, ma anche di responsabilità. Peggio ancora se *outsider*, cioè senza gli "agganci" giusti: deve aspettare il suo turno, se mai arriverà, non disturbare troppo con idee originali. Certo esistono pure in Italia realtà "illuminate" ma, dai miei *feedback*, sono la minoranza. Il caso del "talento espatriato", ora: scelta dolorosa all'inizio (l'italiano culturalmente ha un radicamento forte alla sua realtà di origine), primi mesi durissimi per dimostrare il proprio valore. Poi si raccolgono i frutti: salari alti, responsabilizzazione fin da subito, anche se giovani. In tanti alla fine si chiedono: "Tornare? E perché?"

## APPELLO A NOME DEI GIOVANI TALENTI FUGGITI ALL'ESTERO!

Non abbiate paura di un'Italia giovane, moderna e innovatrice. Le vecchie regole relazionali e familiistiche servivano fino al 1989. Ora si gioca su un piano globale. Serve trasparenza, meritocrazia (quella vera, non da salotto), concorrenza: il "catenaccio" all'italiana, la conservazione di vecchi modelli e posizioni di rendita è preistoria. Sta solo facendo male all'Italia.

Non abbiate paura di una nuova classe dirigente giovane, qualificata (studiare serve), internazionale. Per quanto tempo la vorremo esiliata (all'estero) o repressa (qui)? Vogliamo rassegnarci al declino? Stimoliamo allora in Italia una "circolazione dei talenti": facciamoli uscire per formarli, incentiviamoli a rientrare garantendo loro posizioni di responsabilità, ma facciamo pure l'impossibile per attrarre talenti stranieri.

# A SHANGHAI PER RESPIRARE ARIA DI SVILUPPO E PROGRESSO

Fuggita dal ricco Nordest italiano giovanissima, Silvia Sartori oggi vive a Shanghai, dove è Responsabile gestione, pianificazione e supervisione di un progetto di Cooperazione Internazionale sull'edilizia e l'ambiente da sei milioni di euro. Per il futuro ha le idee chiare: continuare a occuparsi di Cooperazione nel settore umanitario e di gestione di crisi per “essere in prima linea”, ma anche ricominciare a scrivere e pubblicare. E star lontana dai confini patri. “I cervelli nel nostro Paese – sostiene – sembrano dar fastidio, non si sa dove piazzarli. Forse se ne ha paura, perché sono più difficili da ‘controllare’. Ed è soprattutto per questo che non prendo in considerazione l’eventualità di ritornare in pianta stabile in Italia *anytime soon*. E io a tornarci ci ho provato e le vicissitudini di quel tentativo, miseramente protrattosi per un anno, hanno lasciato cicatrici indelebili. In Oriente, invece, mi sento professionalmente a mio agio perché si è disposti a rischiare, si danno *chance* e responsabilità a idee, proposte e persone, indipendentemente da età, sesso, nazionalità e con una valutazione flessibile del curriculum; si respira aria di sviluppo e progresso; l’ambiente di lavoro è efficiente; si è costantemente a contatto col diverso e ti senti parte del mondo, e non chiusa in un orticello provinciale.



## Colossi asiatici: una competitività giocata sul basso costo del lavoro o anche sulla valorizzazione dei talenti?

Il basso costo del lavoro è un argomento spesso strumentalizzato per giustificare vizi intrinseci nel ‘Vecchio Mondo’. La competitività che constato qui, e che trovo letteralmente inebridente, è frutto di capacità di visione e strategia. È dal primo giorno in cui lavoro a Shanghai che ogni mattina vedo davanti a me un orizzonte e so che quel che faccio porta a un passo in avanti, concreto e visibile. Mentre quando torno in Italia, tutto è piatto e prevedibile, e tanti processi sembrano muoversi a ritroso. Da noi, dove ‘investire’ sembra quasi un gioco d’azzardo, la parola ‘visione’ o, ancor di più, ‘strategia’, mi sembrano ‘intruse’. In Cina, invece, capacità e coraggio si traducono immediatamente in piani concreti che tendono al conseguimento di risultati, avvalendosi al meglio di risorse locali e investendo in nuove, incluse quelle umane. Ed è anche per questo che un giovane cinese decide di rimanere qui, a salari spesso più bassi e ritmi più pressanti: si sente parte di un processo di sviluppo, di cui beneficiano lui e il Paese.

## Italia contro Cina: la Tua ricetta per vincere la competizione!

Beh, prima di vincerla, la competizione bisogna cominciarla! E l’Italia in Cina si è svegliata molto tardi, sta arrivando lentamente e in ordine sparso. Non ne posso più di andare a eventi italiani sentendo sempre gli stessi discorsi sul ‘fare sistema’! Certo, abbiamo tante piccole perle qua e là, *success stories* il più delle volte lontane dalle luci dei riflettori: si aprono il cammino da sole, prendono anche botte sui denti e alla fine ce la fanno, ma rimangono casi isolati, in cui il presunto ‘sistema’ è poco d’aiuto. In casa nostra come all’estero, siamo spesso troppo arroganti e presuntosi, sediamo sugli allori del “Made in Italy”. E intanto i cinesi la pizza la vanno a mangiare dagli americani! Se scendessimo dal piedistallo e con umiltà riconoscessimo e correggessimo i nostri errori, forse potremmo scongiurare una battaglia altrimenti persa in partenza.

## Pari opportunità in Oriente.

La Cina è una realtà estremamente vasta e diversificata ed è difficile fare considerazioni generali. Nel contesto urbano in cui vivo, come recitava Mao Zedong, le donne ‘tengono su metà del cielo’. Ovvero, le vedo attive e operative sugli stessi fronti degli uomini e protagoniste in prima persona, con un ruolo forte che sono pronte a difendere.

## Tre condizioni per tornare.

(NB: Non per una o per l’altra, ma per le tre assieme!) Pacchetto remunerativo altamente competitivo; lavoro di respiro internazionale; colleghi “illuminati” (con visione+spirito meritocratico+profilo internazionale).

# Se in un progetto cerchi la tranquillità, appoggiati a noi.



**PRESTITI PERSONALI**

**CARTE DI CREDITO**

**FINANZIAMENTI**

**LEASING**

Ogni giorno da più di vent'anni, Agos Ducato permette a moltissime persone di realizzare i loro progetti. Presente con oltre 230 unità, distribuite in tutta Italia, propone un'ampia gamma di prodotti: prestiti personali, carte di credito e leasing. Offre inoltre finanziamenti presso migliaia di punti vendita convenzionati in tutti i settori merceologici.

Una grande realtà forte dell'esperienza di Crédit Agricole, che attraverso Crédit Agricole Consumer Finance, importante società di credito al consumo francese, controlla la società, e di Banco Popolare.

**Agos Ducato. Appoggiati a noi.**

Per maggiori informazioni su Azienda e prodotti

**Numero Verde**  
**800-19.90.50**

 **Agos**  **DUCATO**

Agos Ducato S.p.A. - Sede Legale Via Bernina, 7 - 20158 Milano - [www.agosducato.it](http://www.agosducato.it)  
Direzione e Uffici: Via Bernina, 7 - 20158 Milano; Via C. Angeloni, 45 - 55100 Lucca



## CERVELLI IN FUGA

nome: Marisa Roberto

età: 39

paese di fuga: Stati Uniti

talento: Premiata da Obama tra i cento migliori scienziati emergenti negli USA

## “UN SISTEMA UNIVERSITARIO CON PIÙ RISORSE E APERTO AL MERITO”

Partendo dalla ‘fine’, Teresa Roberto salta agli onori delle cronache per il suo incontro ravvicinato con Barack Obama, che un anno fa le consegna il *Presidential Early Career Award for Scientists and Engineers*, ovvero il riconoscimento che la Casa Bianca accorda ai cento migliori scienziati emergenti del Paese. “I miei progetti – spiega Marisa – sono finanziati dal *National Institute of Health* e studiano gli effetti cellulari dell’alcool sull’amigdala, una regione cerebrale implicata nello sviluppo di dipendenze e che regola molti comportamenti ed emozioni. L’alcolismo è una piaga sociale mondiale che costa alla sanità americana miliardi di dollari, sia per le conseguenze dirette sulla salute, sia per quelle indirette prodotte da incidenti stradali o infortuni. Io sono stata la prima a caratterizzarne gli effetti sulle cellule nervose nell’amigdala e dopo dieci anni continuo a fare scoperte, testando molecole e medicine per alleviare i danni indotti dalla dipendenza, anche da sostanze come *marijuana*, oppioidi, cocaina e nicotina”.

Questa giovane donna che in America viene finanziata e premiata, nasce a Volterra e si laurea in Biologia all’Università di Pisa, dove svolge il Dottorato di Ricerca in Neuroscienze presso il Dipartimento di Fisiologia e Biochimica. La prima volta approda a San Diego nel ’99 perché, confessa, vuole “fare un’esperienza all’estero per imparare qualcosa di nuovo”. Trascorre un anno presso *The Scripps Research Institute*, ritorna a Pisa ma nel 2001 vola di

nuovo alla volta di San Diego con l’idea di fermarsi solo un anno... Quando le chiedi se è “fuggita” o è l’Italia ad averla lasciata andare, risponde d’istinto: “non considero la mia una fuga. Quando mi hanno offerto di trascorrere un po’ di tempo negli Stati Uniti, ho accettato con entusiasmo ma non pensavo di fermarmi. Amo e rispetto il mio Paese e lasciare famiglia e amici non è stato facile. Lavorare all'estero significa pagare un prezzo emotivo alto, ma a volte diventa una ‘scelta’ obbligata per perseguire i propri obiettivi, soprattutto in tema di ricerca!”. Perché, a detta di Marisa, il sistema universitario americano offre “meritocrazia nella selezione, finanziamenti e competizione. Al contrario, in Italia – dichiara – i fondi per una ricerca di qualità sono limitati e così anche le opportunità di carriera. Senza contare che, a parte casi eccezionali, l’arricchimento professionale acquisito all'estero, lungi dall'esser premiato, viene penalizzato con la perdita del posto nelle liste d'attesa che regolano il sistema universitario italiano”. Insomma, un Paese, il nostro, che forma ottime menti e poi le lascia andare senza troppi rimorsi. “È un peccato che a molti ricercatori italiani non venga data la possibilità di restituire quanto è stato speso per la loro formazione. Se s’investisse di più in ricerca scientifica, avremmo meno perdita di risorse e faciliteremmo internazionalizzazione e circolazione dei cervelli, richiamando scienziati da altri Paesi. All'estero noi italiani – dice con orgoglio – siamo molto apprezzati. Per questo dobbiamo aprire il nostro sistema universitario, ancora troppo chiuso, renderlo più *appealing*, favorire un flusso in entrata di talenti con cui confrontarci. Anche se mi sembra che oggi si stia prendendo coscienza del problema”. Segno di questa nuova sensibilità sono, secondo Marisa, la recente legge per il rientro dei giovani talenti e la Riforma del sistema universitario: “Credo che siano i primi passi verso cambiamenti epocali. Sono molto ottimista, ce la possiamo fare!”. Ottimismo più moderato, invece, sul fronte delle pari opportunità. “Non c’è dubbio che il numero di donne che lavorano e occupano posizioni importanti sia aumentato. Nella mia esperienza le donne al vertice nel loro settore percepiscono pari salario rispetto ai colleghi: un traguardo che giudico positivo, salvo che in molti ambiti, soprattutto ai piani alti, restiamo in minoranza!”. Le tre condizioni che potrebbero convincere Marisa Roberto a tornare? “Personalmente, se avessi avuto l’opportunità di fare ricerca in Italia forse non sarei mai partita. Per tornare mi ‘basterebbero’ un sistema universitario più aperto, con più spazio al merito e con più risorse”.



# GRIMALDI HOLDING PROTAGONISTA NELLO SHIPPING DA OLTRE 60 ANNI.

Una flotta di 8 Ferry Cruise "Blu" per essere protagonisti del progetto "Autostrade del Mare".

Grimaldi Holding, il nuovo successo imprenditoriale di Aldo Grimaldi.

## “UN ESILIO VOLONTARIO PER RAGGIUNGERE L’OBIETTIVO”

Nata a Parma, confessa di essere cresciuta “guardando *MacGyver e Wonder Woman*”: primo segno di un destino che non tarda a manifestarsi. È ancora al Liceo, infatti, quando partecipa a un programma interculturale nel Maine, diplomandosi in America prima ancora che in Italia. Messo in tasca il primo ‘pezzo di carta’, s’iscrive alla *Tufts University* e alla *School of the Museum of Fine Arts* di Boston e quattro anni dopo si laurea in Belle Arti e Arti Interattive. Pensa di concedersi un altro anno di lavoro a New York prima di rientrare, alternando lavori come grafica, insegnante di fotografia, corrispondente per quotidiani italiani e continuando a esporre in mostre d’arte e design. Poi l’imprevisto: nel 2006 si sposa e inizia a programmare una vita a stelle e strisce. Dopo un Master alla *New York University in Interactive Telecommunications*, nel 2009 fonda *GROUND Lab*, società di design che sviluppa soluzioni *open source* e sostenibili per i problemi umanitari, sociali e ambientali. Oggi ha al suo attivo progetti che spaziano da dispositivi portatili di diagnosi per cliniche in Uganda, a sistemi solari intelligenti per villaggi in Mali, a collari GPS per localizzare in tempo reale i leoni in Kenya fino a congegni intelligenti e *low cost* che tramite rete cellulare stampano certificati medici per cliniche rurali in Africa. La sua fuga dall’Italia la definisce “un esilio volontario”, che però mostra qualche segno di cedimento. “Mi rendo conto sempre più – ammette – della bellezza, cultura e stile di vita che offre il mio Paese, e cresce in me il desiderio di poter un giorno chiamare ‘casa’ l’Italia”. Il suo faccia a faccia Italia-America, quindi, non è pregiudizialmente esterofilo. “Gli USA mi hanno innanzitutto offerto un’educazione di altissimo livello. In un liceo italiano la qualità dell’istruzione è notevolmente superiore, ma all’Università la situazione cambia. Il sistema meritocratico di borse di studio e incentivi economici permette agli Atenei americani di fare un’accurata selezione, scremando gli studenti meno motivati, e poi le classi poco numerose producono indubbiamente risultati migliori”. E l’approdo al mondo del lavoro segna un altro punto a favore d’oltreoceano. “In America esiste un clima culturale che incoraggia creatività e innovazione e permette alle idee di concretizzarsi più facilmente e rapidamente che in altri Paesi. La situazione economica degli ultimi anni, inoltre, ha incentivato lavoratori precari e *freelance* ad aprire società individuali per tutelarsi a

CERVELLI IN FUGA

nome: Benedetta Piantella

età: 29

paese di fuga: Stati Uniti

talento: Imprenditrice sostenibile



livello legale. Quello dell’*American Dream*, insomma, è una realtà. Innanzitutto il D-I-Y (*Do It Yourself*) è un vero e proprio movimento economico e culturale: dai gadget fai-da-te, al lavoro fai-da-te. E poi, sebbene oggi situazione economica e disoccupazione dilagante rendano qualsiasi iniziativa difficile, qui permane la sensazione che lavorando molto sia possibile raggiungere qualsiasi obiettivo. Conosco tante persone che sono riuscite a costruire società solide e redditizie partendo completamente da zero. Al contrario, da noi l’ambiente politico e sociale non è in sintonia con i giovani e chi ha la ‘vocazione’ al rischio preferisce lasciare un’Italia soffocata da tasse e burocrazia, alla ricerca di Paesi che offrono condizioni migliori per la nascita di micro-imprese”. Sul fronte pari opportunità, invece, a detta di Benedetta anche l’America ha tanta strada da fare. “Quando ho aperto la società – racconta – mi è stato chiesto di partecipare alla certificazione di *Woman Owned-Minority Owned Business*. La realtà è che nel mondo imprenditoriale le donne sono una minoranza e all’interno delle aziende non vengono ancora retribuite quanto gli uomini. La situazione, però, sta cambiando: si creano moltissimi eventi per promuovere l’imprenditoria femminile e lentamente mutano anche le strutture che controllano il divario. Le donne in America devono ancora capire come collaborare con successo con le loro controparti maschili, ma da loro noi italiane dobbiamo imparare la tenacia e costanza”.

Le tre condizioni che potrebbero convincere Benedetta Piantella a tornare? “Stimoli economici per le piccole industrie e una burocrazia ridotta. Gli incentivi per i giovani che vogliono tornare in Italia sono stati appena varati: potrebbe essere un inizio!”.

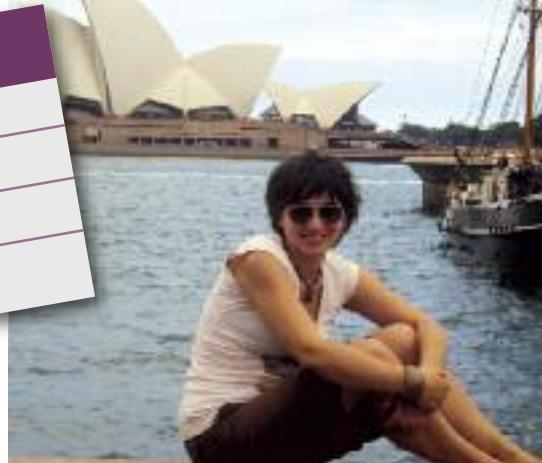
## CERVELLI IN FUGA

nome: Laura Meda

età: 31

paese di fuga: Australia

talento: "Traghettatrice" di talenti



## IN AUSTRALIA CITTADINA DEL MONDO

La maggior parte degli *under 35* restano a casa di mamma e papà, i coraggiosi emigrano nelle capitali europee, i temerari partono alla volta degli States, ma solo uno sparuto drappello allunga le distanze e sceglie l’Australia. Tra loro c’è Laura Meda, giovanissima milanese, alle spalle una laurea in giurisprudenza e nelle vene una gran voglia di sperimentare. “Il destino mi ha portato per la prima volta in Australia nel 2007 – racconta – grazie a un progetto per gli italiani all’estero. Vivendo e lavorando nella terra *down-under* per oltre un anno (tra le altre cose, collabora con *Amnesty International* e con il Consolato Italiano, partecipa all’organizzazione della Giornata Mondiale della Gioventù e dà lezioni di lingua e cultura nelle scuole), mi sono innamorata di quest’eccezionale Paese e delle opportunità che offre. Così, quando lo scorso anno mi è arrivata una proposta da un’impresa australiana, non ho resistito alla tentazione e sono tornata”. Attualmente Laura segue, dalla costa orientale dell’Australia, marketing, comunicazione e consulenza relative ai visti per gli aspiranti immigrati.

Ha “il cuore decisamente italiano, la testa da cittadina del mondo”, crede di aver raggiunto il proprio traguardo grazie a “coraggio, tanta umiltà e una buona preparazione, soprattutto linguistica” ed è convinta che in un mondo globalizzato sia indispensabile “allargare e plasmare la propria mente con un periodo di studio o lavoro all’estero”. “In Italia – racconta – lavorare in contesti multiculturali significa venire a contatto con colleghi di altri Paesi Europei, e comunque di cultura occidentale. In Australia, invece, si lavora con persone di *background* africano, sudamericano e orientale: una contaminazione che allarga la propria visione del mondo, sviluppa maggiore elasticità mentale, libera da stupidi pregiudizi e, soprattutto, contribuisce al nascere d’idee originali e vincenti. Immaginate di fondere in un unico progetto creatività italiana, forza cinese, rigore anglosassone, esuberanza africana: com’è possibile non creare qualcosa d’irripetibile e innovativo?”.

D’altro canto, a detta di Laura, il modello d’integrazione australiano è assolutamente da imitare. “Passato nel corso degli anni da una politica ‘assimilazionista’, a difesa del suo carattere bianco e anglosassone, all’apertura verso ogni genere di etnia, il Governo è riuscito a realizzare un perfetto modello di *melting-pot*. Qui ogni gruppo etnico è riconosciuto come portatore di cultura e interessi degni di tutela, le comunicazioni governative sono spesso tradotte in diversi idiomi ed esistono numerosi media e *network tv* multilingue, promossi per mantenere vivo quel multiculturalismo considerato ormai una peculiarità del popolo australiano”. Integrazione, quindi, ma anche pari opportunità rappresentano le stelle polari di un sistema che ‘accoglie’. “In Australia – spiega Laura – si riscontra un’assoluta parità di opportunità sia in termini d’ingresso nel mondo del lavoro, sia di possibilità di carriera ed essere donna è decisamente più facile che in Italia, soprattutto se, insieme al successo professionale, si vuole costruire una famiglia. Penso che il nostro Paese non abbia dato alle donne della mia generazione la possibilità di esprimere appieno le proprie potenzialità. Troppo spesso, infatti, dobbiamo cedere il passo a colleghi maschi, magari professionalmente inferiori ma privilegiati. In Australia è assolutamente vietato dalla legge avanzare domande personali su famiglia e figli: nessuna informazione di questo genere deve essere inclusa nel proprio CV, come nessun riferimento a data o luogo di nascita. Tutto questo per ridurre le discriminazioni e selezionare il candidato migliore esclusivamente in base a *background* professionale e competenze”. Sul fronte opportunità e meritocrazia, Laura è quindi inflessibile e assegna voti eloquenti: “5 all’Italia, 8 all’Australia”.

Le tre condizioni che potrebbero convincerla a tornare? “Un forte ricambio generazionale nelle posizioni di potere: ho bisogno di vedere un Paese che dia spazio ai giovani e scommetta su di loro. Tutto questo unitamente a un processo selettivo più trasparente e meritocratico e a un livello salariale adeguato alla media dei Paesi occidentali”.

# UN'ARCHEOLOGA NELLA CITY, “IN ITALIA NEANCHE UN COLLOQUIO”

Senior Standing Buildings Archaeologist presso il Museum of London Archaeology, Patrizia Pierazzo si occupa dello studio stratigrafico, dell’analisi storica di edifici antichi e dei *reports* che accompagnano il *planning application/permission* (assimilabile alla nostra richiesta di concessione edilizia). Tre le sue innumerevoli e complicatissime mansioni, Patrizia supervisiona anche scavi archeologici nella City of London, partecipa a *community projects* che coinvolgono il pubblico a scopo didattico, e nel ‘tempo libero’, è *Marketing Manager* per il magazine *London Archaeologist*. Una laurea col massimo dei voti, due anni di vane ricerche di lavoro in Italia (e un posto di commessa a Venezia per tamponare!), nel 2006 Patrizia approda in Gran Bretagna come Assistente Curatore al *Museum of London*. “Dopo due anni nei cantieri è già incinta di sei mesi – racconta – vengo promossa Senior Archaeologist e divento parte del *core team* della compagnia, con contratto a tempo indeterminato”.

**Che in un Paese con uno dei più grandi patrimoni, una giovane archeologa sia costretta a emigrare è un autentico paradosso...**

In Italia non conoscere le persone giuste nel settore e, soprattutto, non essere parte di ristrette élite accademiche, può minare seriamente, anzi compromettere, il percorso professionale di un archeologo. L’inizio di una carriera è, più o meno, sempre faticoso per tutti ma io, nonostante l’esperienza sul campo costruita sin dal primo anno di Università, non riuscivo a ottenere nemmeno un primo colloquio o un contratto a progetto. Un altro grande problema dell’Italia, poi, è la mancanza di un sistema telematico per la ricerca di occupazione. Qui basta avere pc e accesso a Internet, mentre da noi le offerte viaggiano attraverso il ‘passaparola’ o il famoso ‘aggancio’.

**Tre lezioni in tema di salvaguardia e valorizzazione che l’Italia dovrebbe imparare dalla GB.**

Credo che l’Italia, soprattutto per la presenza di un patrimonio culturale così ricco, debba urgentemente cercare nuove soluzioni di *management* e rivolgere lo sguardo all’estero. Molto spesso nel nostro Paese la ‘sacralità’ dei beni culturali, probabilmente frutto di un retaggio storico che altre Nazioni non hanno, rende inconciliabili la salvaguardia del patrimonio e lo sviluppo del territorio. L’archeologia è senza dubbio una parte importantissima del presente di un Paese, ma bisogna mitigarne l’impatto sulla realizzazione di opere pubbliche e private per renderla più vicina al mondo reale, fatto di decisioni economiche e budgets. Per esempio, si potrebbero diminuire i tempi dell’archeologia preventiva e il numero di Enti coinvolti, così da sveltire le procedure per costruttori e operatori di settore. In Inghilterra le parti coinvolte sono solamente tre: Ufficio Tecnico del Comune di pertinenza, costruttore e compagnia che si occupa dello scavo o dello studio dell’edificio storico.

**Italia ‘Paese dei giovani e della meritocrazia’: un’utopia o un progetto su cui lavorare?**

Un progetto su cui lavorare! Io sono ottimista e credo che, forse non per la mia generazione ma per quella di mia figlia, ci sia speranza che l’Italia si liberi da certe mentalità medievali e si evolva, in linea con il Nord Europa, in un Paese meno maschilista. L’Italia è piena di giovani preparati e con tanta voglia di fare, che purtroppo si scontrano quotidianamente con un sistema bloccato e una classe dirigente che ha un’età media obiettivamente troppo alta. Al contrario, consentire l’accesso a posizioni manageriali anche ai più giovani farebbe bene al sistema, dando spazio a chi vuole impegnarsi e mettersi in gioco e speranza a chi ambisce a raggiungere alti livelli senza avere un *background* familiare privilegiato.

**Tre condizioni che potrebbero convincerTi a tornare.**

Tornerei se mi fosse offerto un lavoro con pari opportunità lavorative e responsabilità, da svolgere con la stessa flessibilità di cui godo qui e che mi permettesse di essere archeologa e mamma di una bimba di due anni. Tornerei se fossi certa di essere parte di una selezione equa e meritocratica, effettuata senza l’utilizzo di concorsi spesso controversi.

CERVELLI IN FUGA

nome: Patrizia Pierazzo

età: 33

paese di fuga: Londra

talento: Archeologa d’Oltremanica





## Una vacanza VCLUB serve per essere felici

Scoprite i VClub Valtur, la nuova formula di vacanza dedicata a famiglie, coppie, single ed amici; il massimo comfort in location da sogno. Eccellenza nella ristorazione, servizi personalizzati, intrattenimento di qualità e cura dei dettagli per un mix ideale di divertimento e relax. Per bambini e ragazzi, con Valturland, Young Club e Tribe, momenti di gioia ed emozioni uniche da custodire nel cuore. I VClub Valtur sono in: Sardegna, Sicilia, Egitto, Grecia, Marocco, Mauritius e Turchia.

Tutte le offerte su [www.v-club.it](http://www.v-club.it)



# “IN FRANCIA È SUFFICIENTE ESSERE BRAVI”

Laurea con lode in Storia dell’Arte e Archeologia alla Sorbona a Parigi, borsa di studio ad Abu Dhabi, Master in Scienze delle Religioni presso l’*École Pratique des Hautes Etudes*, un imminente stage a Beirut nel quotidiano *L’Orient-Le-Jour*: Diletta Guidi è un giovanissimo talento da tenere d’occhio, un esempio bello e positivo di modo nuovo di essere giovani e costruire un futuro ‘mobile’. Se le chiedi cosa vuol fare da ‘grande’, è limpida nella sincerità dei suoi ventiquattro anni. “È una domanda che mi sono posta mille volte. In realtà – racconta Diletta – ho iniziato a capire cosa non volevo fare, dove non volevo lavorare e, soprattutto, chi non volevo essere. In questi anni sono stati i viaggi, gli incontri e i professori a scegliere al mio posto. Ora che sono più ‘lucida’, capisco che tra Arte e Religione, le passerelle sono infinite. Vorrei lavorare sul dialogo interreligioso attraverso il linguaggio artistico. Raccontare vite e scelte di artisti, creatori e cantastorie, condividerle e promuoverle, perché in un mondo così diverso, la cultura è l’unica cosa che ci unisce. Dove non importa. Parlare cinque lingue mi permette di essere più competitiva sul mercato del lavoro. Posso rimanere in Francia, tornare a vivere nel mondo arabo o decidere di scoprire un nuovo Paese. Essere ‘cittadini del mondo’ significa sentirsi a casa propria ovunque”. Quanto ai suoi coetanei rimasti in Italia, piuttosto che “diversa” dice di sentirsi “banale” nella sua “continua voglia di trasgredire”, che per lei altro non è che “un’insaziabile voglia di movimento”.

## **Italia ‘Paese dei giovani e della meritocrazia’: un’utopia?**

Ho assistito a una sorta di ‘transumanza’ all’estero degli under 25. Quelli rimasti a casa sono, troppo spesso, disillusi: non ci credono più nel futuro dell’Italia. Proprio per colpa di quella meritocrazia che, pronunciata in italiano, fa ridere, di un sorriso triste però. Malgrado ciò, sarebbe ingiusto parlare di utopia. Bisogna ringraziare i tanti giovani che non hanno potuto o voluto partire e oggi lavorano per il futuro dell’Italia. Più coraggiosi di noi, loro non sono scappati.

## **Formazione in Italia versus formazione all'estero.**

Sono cresciuta alla scuola francese di Roma e posso solo dire cosa mi ha dato la Francia, che in Italia non avrei mai osato chiedere. A Parigi ho partecipato a un concorso e vinto una borsa di studio per partire un anno negli Emirati Arabi, laurearmi



## CERVELLI IN FUGA

nome: Diletta Guidi

età: 24

paese di fuga: Francia

talento: Nel mondo per amore dell’arte

e tornare in Francia senza dover chiedere un soldo ai miei genitori. I miei professori non mi hanno solo insegnato ma ascoltata, aiutata e guidata. In Francia, essere ‘bravi’, non solo conta, è sufficiente.

## **L’Italia spende in cultura 1,8 miliardi di euro l’anno contro gli 8,4 della Francia: trascurare i nostri tesori è un ‘male inestirpabile’?**

Pensare che non si possa fare nulla, è il vero ‘male inestirpabile’! Investire in cultura è necessario ma inutile se non ci sono persone valide e colte dietro le quinte. Per conservare, restaurare e, perché no, moltiplicare il patrimonio italiano, bisogna conoscerlo e apprezzarlo. Le politiche culturali senza uomini e donne di cultura non hanno futuro. Bisogna creare incentivi, far rinascere il desiderio di visitare gallerie d’arte, andare a teatro, all’Opera.

## **Dialogo interreligioso e scambio culturale: quale ruolo hanno per impostare un modello d’integrazione vincente?**

Se non si è pronti a dialogare si rischia di ‘disintegrare’ invece che d’integrare, ma non basta. Prima bisogna aver voglia di conoscere ‘l’altro’. Senza la comprensione della storia, della politica e della tradizione culturale non c’è dialogo, ma solo scambio a senso unico. Non penso che la formazione universitaria sia l’unica soluzione: essere curiosi della ‘diversità’ può esser sufficiente.

## **Tre condizioni che potrebbero convincerti a tornare in Italia.**

Quando l’immagine dell’Italia all’estero cambierà. Quando l’immagine dell’Italia in Italia cambierà. Quando l’immagine dell’Italia per l’Italia cambierà, Allora forse tornerò.

## DALLA BOCCONI A LUSSEMBURGO PER GESTIRE IL RISPARMIO

Dopo una laurea alla Bocconi, un paio di esperienze di stage a Milano, Cristina Vinci risponde all'annuncio di un Ente italiano no-profit con sede a Lussemburgo. "Offrivano (un po' furbescamente) un contratto a durata indeterminata – racconta – con uno stipendio leggermente superiore a quello proposto dai contratti di formazione lavoro in Italia, ma inferiore allo stipendio d'ingresso delle società lussemburghesi. Dal mio punto di vista è stata l'occasione per vagliare in loco altre opportunità e tre mesi dopo venivo assunta come Analyst presso la società dove sono attualmente impiegata".

A restare nel piccolo Granducato, incastonato nell'Europa centro-settentrionale, la convincono un mix di fattori: "Posizione e sicurezza lavorativa; ruolo sociale; alta qualità di vita in una città a misura d'uomo ma di respiro internazionale; possibilità di combinare vita familiare (sono mamma di un bimbo di 14 mesi) e professionale". E, a giudicare dalla posizione attuale, la scelta si rivela vincente: *Vice President* per il braccio 'Investimenti' di un'importante multinazionale americana operante nella gestione del risparmio, Cristina oggi guida un team internazionale di dieci persone.



CERVELLI IN FUGA

nome: Cristina Vinci

età: 35

paese di fuga: Lussemburgo

talento: Manager del risparmio

**Politica o economia: quale il principale colpevole dell'emorragia di talenti italiane? E ai giovani italiani imputi una mancanza d'iniziativa e 'reazione' allo status quo?**

Per non parlare sempre di 'colpevoli', direi che gli altri Paesi hanno una capacità di creare opportunità sconosciuta all'Italia in questo momento. Non mi sento comunque di criticare quanti si trovano invischiati nell'attuale sistema, perché reagire può anche voler dire combattere come Don Chisciotte contro i mulini a vento, e rinunciare anche alla speranza di poter fruire di una qualche opportunità futura nel contesto attuale.

**La Tua ricetta per favorire una sorta di "calciomercato" dei talenti.**

Penso che il problema fondamentale sia la crescita del Paese e pertanto ritengo che tutte quelle misure, ben note, a favore della crescita (lotta alle posizioni di rendita, semplificazione amministrativa, miglioramento delle infrastrutture, etc.) potrebbero creare anche in Italia le opportunità che al momento sembrano mancare, invertendo la tendenza.

**Il settore a Tu avviso più penalizzato in Italia dal punto di vista dell'accesso e delle possibilità di carriera.**

Più che parlare di settori specifici, constaterei come periodicamente emergono ricerche che mostrano come in Italia manchino laureati, ma che al contempo il tasso d'inoccupazione dei laureati sia tra i più alti in Europa: mi sembra che ci sia un ché di schizofrenico tra il sistema formativo e ciò di cui i settori lavorativi hanno realmente bisogno.

**Pari opportunità: la via del successo per una giovane donna ambiziosa è fuori dall'Italia?**

Premesso che la via verso le pari opportunità è ancora tutta in salita a tutte le latitudini, sulla base della mia esperienza personale posso dire che forse all'estero c'è maggiore trasparenza sin dal primo colloquio di lavoro e lungo tutto il percorso di carriera. Mi pare che il quadro normativo italiano sia in linea con quello lussemburghese, e forse anche più "garantista" in tema di pari opportunità. Salvo poi che nel nostro Paese la reale applicazione di misure di protezione diventa vittima di prassi un po' dubbie, se non addirittura illecite quanto a discriminazione. Penso che, di nuovo, la scarsità di opportunità faccia sì che gli anelli più deboli del sistema sociale/produttivo (vuoi le donne, vuoi i giovani) siano i più penalizzati.

**Tre condizioni che potrebbero convincerti a tornare.**

Qualora si presentassero opportunità di lavoro almeno equivalenti a quelle attuali per me e mio marito, non penso che esiteremmo a lasciare Lussemburgo.



## IBM, CENT'ANNI DI STORIA. GESTENDO TALENTI.

Tra gli aspetti identificati dalle organizzazioni come vero e proprio vantaggio competitivo, la cura e lo sviluppo delle risorse umane resta, senza dubbio, uno dei più importanti. Semplice la ragione: se attrarre i migliori talenti, senza distinzione di genere, non è cosa facile, sono poi l'impegno e il metodo ad alimentarne con equilibrio capacità e aspirazioni.

IBM ne è a tal punto consapevole da averne fatto l'elemento portante della propria capacità di adattamento alle mutevoli condizioni dell'economia e dei mercati, lungo un secolo di storia, senza mai venir meno ai principi etici formulati da Thomas J. Watson il 16 giugno 1911. Esattamente cento anni fa. E, per inciso, precorrendo sempre i tempi nell'adozione delle più avanzate politiche di gestione delle diversità – di religione, etnia e sesso, orientamenti compresi – interpretate come elemento di arricchimento culturale e di contributo al business.

In tale quadro d'insieme, IBM ha fatto della flessibilità lavorativa uno dei suoi cardini organizzativi, sperimentando via via soluzioni, pratiche e innovative, di 'performance management'. Tra queste va annerizzato il cosiddetto 'sabbatical', alle cui potenzialità economiche e sociali il Paese guarda con crescente interesse.

Il 'sabbatical' ha l'obiettivo di promuovere un maggiore equilibrio nel rapporto, non sempre armonico, tra vita professionale e vita privata, offrendo alle persone uno strumento che incide su entrambi gli aspetti. In pratica, i dipendenti di IBM Italia possono chiedere un periodo temporaneo di sospensione dalla propria attività ricompreso tra i 12 e i 18 mesi. Mantengono il posto di lavoro a fronte del riconoscimento di un incentivo, liquidato anticipatamente, che oscilla dal 25% al 35% della retribuzione e, cosa non di poco conto, possono svolgere un'attività che ne assegni gusti e obiettivi personali. Anche per conto di un'altra azienda, a patto – questa l'unica condizione posta – che ciò non avvenga in organizzazioni concorrenti.

Il programma, peraltro, va inteso come naturale evoluzione di un contesto professionale che ha nel *part-time* e nel tele-lavoro una regola, non l'eccezione.

Ad averne favorito la crescente adozione, specie nel secondo caso, è la disponibilità di tecnologia – dai palmari ai portatili, e presto ai tablet, con cui collegarsi in remoto alla Rete e alla Intranet aziendale – ma ciò che ne sostiene il disegno resta la volontà di lasciare ai dipendenti la gestione responsabile del proprio tempo.

Nella pur breve rassegna d'iniziative, infine, rientra a pieno titolo il 'Corporate Service Corps'. Espressione di una forte responsabilità sociale, il programma fu lanciato tre anni fa a favore delle comunità locali in aree emergenti del pianeta – come Africa, Asia ed Europa dell'Est – in cui forte è il bisogno di professionisti desiderosi di mettere alla prova competenze e doti manageriali a sostegno di progetti legati all'istruzione, allo sviluppo di opportunità economiche, alla gestione di problematiche ambientali. Si parte su base volontaria, ben preparati sotto ogni punto di vista, e si 'resta sul campo' per cicli da un mese ciascuno, come hanno già sperimentato i colleghi italiani in Ghana, Tanzania e Filippine e come si apprestano a fare in Brasile.

L'esperienza segna e insegna, positivamente. Segna da un lato i singoli talenti che hanno modo di maturare ulteriormente la consapevolezza del proprio valore e dei propri limiti. E, dall'altro, insegna a un'organizzazione come orientarsi con crescente efficacia nella sperimentazione di formule innovative nella gestione delle . Per una qualità del lavoro che non sia solo mero principio.

## DONNE E IMPRESE DEL FARMACO: UN BINOMIO DI SUCCESSO

Le donne popolano le imprese del farmaco. Una realtà industriale che esporta il 56% della produzione, investe nel Paese 2,3 miliardi all'anno e sviluppa innovazione in circa 240 progetti di ricerca biotech in Italia.

Uomini e donne sono ritenuti ugualmente adatti a svolgere la professione nell'80,5% delle assunzioni. Un dato che dimostra come, nella farmaceutica, le pari opportunità non sono uno slogan. La presenza femminile raggiunge il 36,7% del totale degli occupati, primeggiando nell'area della Ricerca e Sviluppo con il 54%.

Ma le donne si distinguono anche in altre aree. È dirigente 1 donna su 5, il doppio che negli altri settori, così come 1 su 3 è un quadro.

Undici tra le più importanti imprese del farmaco in Italia, inoltre, hanno donne che gestiscono l'Area Legale e sono altrettante quelle che affidano ad una manager le Risorse Umane e l'Area Fiscale.

## SEMPRE PIÙ FARMACI “AL FEMMINILE”

È in atto una vera e propria rivoluzione nella Ricerca farmaceutica che contribuisce a definire terapie focalizzate sulle esigenze dei singoli individui.

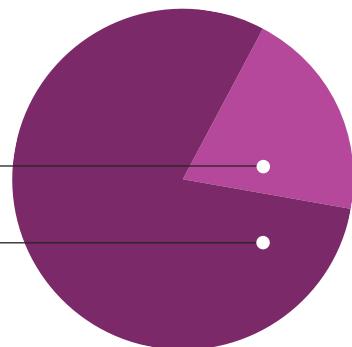
Sono circa 1.000 i farmaci in sviluppo nel mondo per le malattie che colpiscono l'universo femminile, in particolare nella cura del diabete e delle patologie tumorali, muscolo-scheletriche, ginecologiche e autoimmuni.

Risultati possibili grazie all'impegno delle imprese del farmaco e a un network fatto di Centri di eccellenza pubblici e privati, Istituzioni, Medici, Società scientifiche e Associazioni dei Pazienti che, insieme, promuovono una sempre maggiore consapevolezza sociale e individuale sulle caratteristiche di genere e sui fattori di rischio legati alla salute della donna.

### ASSUNZIONI PER LE QUALI UOMINI E DONNE SONO RITENUTI UGUALMENTE ADATTI Indagine Excelsior 2009

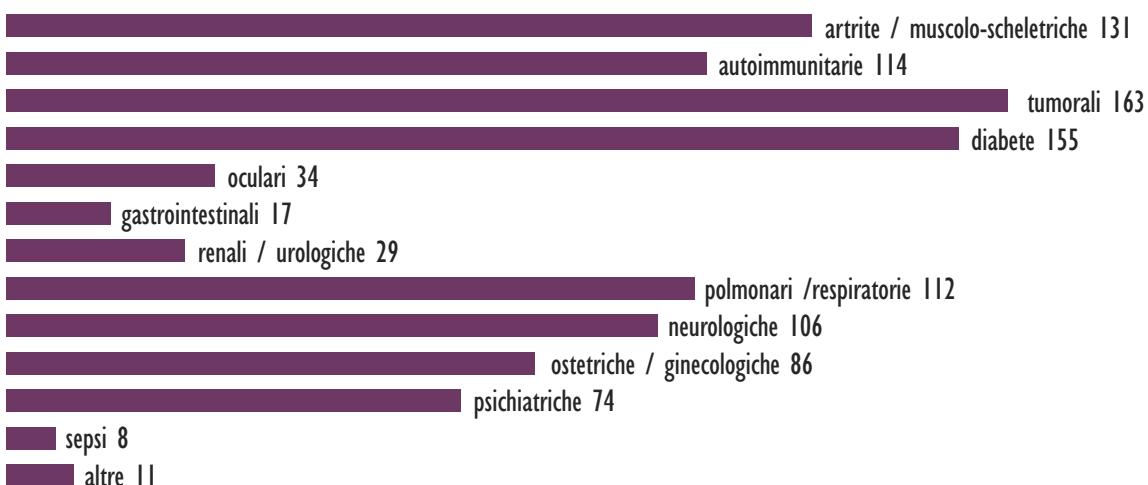
Totale industria 21%

Industria farmaceutica 80,5%



### FARMACI E VACCINI IN SVILUPPO PER LE DONNE

(alcuni farmaci sono compresi in più di una categoria) *Pharma Report 2009*





XXIII EDIZIONE  
DEL PREMIO MARISA BELLISARIO

# DONNE INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO

17 GIUGNO 2011  
TEATRO DELLE VITTORIE, ROMA

Con l'adesione del Presidente della Repubblica

## COMITATO D'ONORE

### Lella Golfo

Presidente Fondazione Marisa Bellisario

### Marina Berlusconi

Presidente Fininvest e Mondadori

### Paolo Bertoluzzo

AD Vodafone Italia

### Diana Bracco

Presidente e AD Bracco

### Antonio Catricalà

Presidente Autorità Garante  
della Concorrenza e del Mercato

### Nicola Ciniero

Presidente e AD IBM Italia

### Fulvio Conti

AD e Direttore Generale Enel

### Luca Cordero di Montezemolo

Presidente LUISS Guido Carli

### Ferruccio de Bortoli

Direttore Corriere della Sera

### Diego Della Valle

Presidente e AD Tod's

### Sergio Dompè

Presidente Farmindustria

### Paolo Garimberti

Presidente Rai

### Cesare Geronzi

Presidente Fondazione Assicurazioni Generali

La 23a Edizione del Premio  
Bellisario si avvale di un prestigioso  
Comitato d'Onore.

Alle illustri personalità che vi hanno  
aderito va il nostro sentito  
ringraziamento per la fiducia che  
anno dopo anno ci rinnovano e che  
contribuisce a conferire alla nostra  
manifestazione un'autorevolezza e  
credibilità di cui siamo fieri

### Patrizia Grieco

AD Olivetti

### Pier Francesco Guarugnini

Presidente Finmeccanica

### Rita Levi Montalcini

Presidente Fondazione Rita Levi Montalcini

### Emma Marcegaglia

Presidente Confindustria

### Paolo Mieli

Presidente Rcs Libri

### Letizia Moratti

Commissario Straordinario Expo 2015

### Roberto Napoletano

Direttore Il Sole 24 ORE

### Corrado Passera

Consigliere Delegato Intesa Sanpaolo

### Massimo Sarmi

AD Poste Italiane

### Paolo Scaroni

AD eni

### Donatella Treu

AD il Sole 24 ORE

### Umberto Veronesi

Direttore Scientifico  
Istituto Europeo di Oncologia

La nostra gratitudine va anche alla Commissione plenaria che ha vagliato centinaia di candidate per arrivare ad assegnare le Mele d'Oro e il riconoscimento nei vari settori della vita economica, civile e sociale



**Lella Golfo**

Presidente Fondazione Marisa Bellisario

**Patrizia Barboni**

Dirigente Brand ed Eventi Confindustria

**Elisabetta Belloni**

Direttore Generale  
Cooperazione allo Sviluppo,  
Ministero degli Affari Esteri

**Marina Brogi**

Professoressa Economia e  
Tecnica dei Mercati Finanziari  
Università La Sapienza

**Giustina Destro**

Responsabile Regione Veneto  
Fondazione Marisa Bellisario

**Vincenza Cassetta**

AU Ceramiche  
Francesco De Maio

**Simonetta Cavalieri**

Socio fondatore City4City

**Gianluca Comin**

Direttore Relazioni Esterne  
Enel

**Giuliana Del Bufalo**

Giornalista

**Cesja Filippi Barranco**

Vice Presidente Società  
Generale di Revisione e  
Certificazione

**Alessandro Franchini**

Comitato Direttivo Fondazione  
Marisa Bellisario

**Gabriella Gemo**

Responsabile Corporate Image  
Relazioni Esterne Intesa  
Sanpaolo

**Stefania Giannini**

Relazioni Istituzionali  
Vodafone Italia

**Stefano Lucchini**

Responsabile Relazioni  
Istituzionali e Comunicazione  
eni

**Laura Pellegrini**

Presidente Struttura Tecnica  
Monitoraggio Sanità (S.T.E.M.)  
Conferenza Stato Regioni

**Rita Santarelli**

Vice Presidente Esecutivo  
LUISS Guido Carli

**Silvia Vaccarezza**

Responsabile Sezione Giovani  
Fondazione Marisa Bellisario

**Daniela Viglione**

Presidente e AD AGI

**Luigi Vianello**

**Donatella Visconti**

Responsabile Regione Lazio  
Fondazione Marisa Bellisario





## MELE D'ORO 2011

Le nostre "donne dei primati"

### Susanna Camusso

Segretario Generale *CGIL*

### Elsa Fornero

Vice Presidente Consiglio Sorveglianza  
*Intesa Sanpaolo* e Professoressa  
Università di Torino

### Lorenza Lei

Direttore Generale *RAI*

### Elisabetta Serafin

Segretario Generale del *Senato*

### Anna Maria Tarantola

Vice Direttore Generale *Banca d'Italia*

## AZIENDA

Lavorare con le donne, per le donne:  
quando l'impresa valorizza e promuove  
i talenti al femminile

### Denise De Pasquale

Presidente *Progetto Lavoro*

## LAUREATE INGEGNERIA ENERGETICA E NUCLEARE

### Alessandra Gambino

Politecnico di Torino

### Federica Sazzini

Università di Firenze

### Eleonora Secchi

Politecnico di Milano

## GERMOGLIO D'ORO

### Viviana Cavaliere

Scienze Fisiche INFN  
Istituto Nazionale di Fisica Nucleare di Pisa

## PREMIO INTERNAZIONALE

Una delle protagoniste della Primavera  
di Democrazia del Mediterraneo

### Neila Jrad

Segretario Generale AFTURD,  
*Association des Femmes Tunisiennes  
pour la Recherche et le Développement*





## MADE IN ITALY

**Artiste, Fotografe, Attrici di Cinema e Teatro, Stiliste, Fashion Designer, Imprenditrici del Vino e dell'Accoglienza: le GIOVANI artefici dell'eccellenza italiana nel mondo**

### Paola Arpone

Fotografa

### Cristiana Capotondi

Attrice di Cinema e Televisione

### Anna Della Rosa

Attrice Teatrale

### Bianca Maria Gervasio

Creative Director *Mila Schön*

### Camilla Lunelli

Responsabile Relazioni Esterne  
*Ferrari F.lli Lunelli*

### Claudia Piaserico

Designer

### Marinella Senatore

Artista

### Lilli Spina

Amministratore *Lilli Spina Couture*

### Sofia Vedani

Amministratore Delegato *Planetaria Hotels*

## RICERCA

I GIOVANI talenti della ricerca d'eccellenza italiana

### Natalia Battista

Scienze Agrarie e Veterinarie  
Università degli Studi di Teramo

### Marta Burgay

Scienze Fisiche  
INAF Osservatorio Astronomico di Cagliari

### Claudia Cherubini

Ingegneria Civile e Architettura - Politecnico di Bari

### Elisabetta Collini

Scienze Chimiche - Università degli Studi di Padova

### Donatella Donatelli

Scienze Matematiche e Informatiche  
Università degli Studi dell'Aquila

### Alessandra Maria Falzone

Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche  
e Psicologiche - Università di Messina

### Pamela Martino

Scienze Giuridiche  
Università degli Studi di Bari

### Silvia Mazzucotelli Salice

Scienze Politiche e Sociali - Università Cattolica del Sacro Cuore

### Anna Olivieri

Scienze Biologiche - Università degli Studi di Pavia

### Luana Persano

Ingegneria Industriale e dell'informazione - NNL,  
National Nanotechnology Laboratory e CNR Lecce

### Fiorella Retucci

Scienze dell'antichità, Filologico-Letterarie  
e Storico-Artistiche - Università del Salento  
e Universität zu Köln di Colonia

### Lorenza Rossi

Scienze Economiche e Statistiche  
Università degli Studi di Pavia

### Elisa Tinti

Scienze della Terra INGV, Istituto Nazionale  
di Geofisica e Vulcanologia di Roma

### Rosa Visone

Scienze Mediche - Università degli Studi  
G. d'Annunzio' Chieti-Pescara



## SPORT

### Le GIOVANI atlete che hanno dato gloria all'Italia

#### **Chiara Cainero**

Oro Olimpico Tiro A Volo (Pechino 2008)

#### **Alessandra Lucchino**

Oro Mondiale Sciabola (L'Avana 2003)

#### **Elena Runggaldier**

Argento Mondiale Salto con gli Sci (Oslo 2011)

#### **Elisa Blanchi, Giulia Galtarossa, Romina Laurito, Daniela Masseroni, Elisa Santoni, Anzhelika Savrayuk**

Oro Mondiale Ginnastica Ritmica  
(Mie 2009 - Mosca 2010)

## FORZE ARMATE

### Le GIOVANI custodi della nostra sicurezza

#### **Serena Aveta**

Comandante Sezione Tutela Finanza Pubblica  
Nucleo di Polizia Tributaria  
Guardia di Finanza di Siracusa

#### **Patrizia Manuela Bellanti**

Commissario Polizia Penitenziaria,  
Comandante di Reparto  
Casa Circondariale Palermo Ucciardone

#### **Carla Brocolini**

Tenente Ufficiale Pilota  
28° Gruppo Squadroni "Tucano"  
dell'Aviazione dell'Esercito

#### **Anna Cuzzola**

Assistente Capo Polizia di Stato  
Questura di Reggio Calabria

#### **Claudia de Cesare**

Tenente di Vascello Marina Militare Italiana,  
Capo Componente RADAR/Guerra Elettronica  
Nave Eliseo

#### **Stefania Milione**

Tenente di Vascello,  
Capo Sezione Demanio, Ambiente e Contenzioso  
Capitaneria di Porto di Taranto

#### **Valentina Montinari**

Commissario Capo Corpo Forestale dello Stato  
Comando Provinciale di Perugia

#### **Emma Palombi**

Capitano Pilota Aeronautica Militare  
46^ Brigata Aerea di Pisa

#### **Francesca Petrocco**

Funzionario Tecnico  
Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco

#### **Cristina Spina**

Capitano dei Carabinieri  
Comandante Nucleo Operativo e Radiomobile  
Compagnia di Cosenza

# **1000 CURRICULA ECCELLENTI**

**Siamo a quota 1800**

**la Fondazione Marisa Bellisario  
ancora una volta in prima linea per valorizzare  
competenze e talenti femminili**

La Proposta di Legge 2426 sulle quote di genere nei CdA delle società quotate e controllate dalle Amministrazioni Pubbliche e nei collegi sindacali, presentata dall'On. Lella Golfo e approvata con larga maggioranza al Senato, sarà in Aula alla Camera il 23 Giugno per la definitiva approvazione.

### **La svolta è a un passo.**

Entro il 2015, saranno più di 700 le donne che dovranno entrare nei CdA e oltre 200 nei collegi sindacali di 274 società quotate; oltre 6300 nelle 3388 controllate e altrettante nei collegi sindacali.

Per questo, abbiamo costituito una nutrita *task force* di professioniste *ready for board*: un database di donne con esperienza rilevante in ambito manageriale, imprenditoriale, legale, consulenziale e/o universitario pronte a entrare nei CdA e nei collegi sindacali delle società interessate dalla Proposta di Legge.

In Italia le imprenditrici, manager e professioniste competenti, preparate ci sono e sono tante.

**La nostra iniziativa 1000 Curricula Eccellenti ha superato ampiamente l'obiettivo e in pochi mesi ha raggiunto oltre 1800 curricula già certificati.**

### **La nostra campagna continua.**

Se ritieni che la Tua professionalità risponda ai requisiti della nostra task force, invia subito il Tuo Curriculum Vitae all'indirizzo **cda@fondazionebellisario.org** per essere anche Tu Protagonista insieme a noi di un cambiamento epocale.

I Curricula vengono valutati e certificati da *Beyond International* e *Heidrick & Struggles*, accreditate società di executive search e saranno a disposizione delle aziende pubbliche e private.

*Maria Yáñez  
per ENI*

cultura  
è una parola da condividere



lavoriamo in più di 70 paesi, per portarvi energia

